



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU

**Aspekty mezinárodního obchodního jednání z hlediska demografických  
rozdílů**

Aspects of International Business Dealing in Terms of Demographic Differences

Student: Bc. Jakub Gsela

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2010

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jakub Gsela**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Aspekty mezinárodního obchodního jednání z hlediska demografických rozdílů**  
**Aspects of International Business Dealing in Terms of Demographic Differences**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska mezinárodního obchodního jednání
3. Analýza demografických rozdílů obchodních jednání ve vybraných zemích EU
4. Zhodnocení, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. Přel. A. Lisa. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 173 s. ISBN 80-7261-100-3.

GREFF, G. *13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 164 s. ISBN 80-247-1312-8.


TUBBS, S.; MOSS, S. *Human Communication*. 11th ed. London: McGraw-Hill, 2008. 640 s. ISBN 13-9780073384986.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Krymláková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 30.04.2010

  
prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....  
Bc. Jakub Gsela

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Haně Krymlákové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji panu Ing. Renému Holešínskému za vstřícnost a poskytnuté informace.

## **OBSAH**

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MEZINÁRODNÍHO OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ .....</b>	<b>3</b>
2.1 Obchodní jednání.....	4
2.1.1. Základní pojmy .....	4
2.1.2. Základní pojmy vyjednávání .....	5
2.1.3 Pravidla vyjednávání .....	6
2.1.4. Charakteristické rysy .....	9
2.1.5. Všeobecný průběh jednání a jeho fáze .....	10
2.2. Typy vyjednávání .....	11
2.3. Strategie, taktiky a triky ve vyjednávání .....	15
2.3.1. Strategie .....	15
2.3.2. Taktiky.....	15
2.3.3. Triky .....	16
2.4. Konflikty ve vyjednávání .....	17
2.5. Vliv mezikulturních rozdílů.....	18
2.5.1. Spolková republika Německo.....	18
2.5.2. Rakouská republika .....	25
<b>3. ANALÝZA DEMOGRAFICKÝCH ROZDÍLŮ OBCHODNÍCH JEDNÁNÍ VE VYBRANÝCH ZEMÍCH EU .....</b>	<b>31</b>
3.1. Představení firmy Renta Garden.....	31
3.2. Spolková republika Německo jako obchodní partner.....	33
3.2.1. Stálý obchodní partner.....	33
3.2.2. Nový obchodní partner .....	37
3.3. Rakouská republika jako obchodní partner .....	42
3.3.1. Stálý obchodní partner.....	42
3.3.2. Nový obchodní partner .....	45
<b>4. ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>49</b>
4.1. Německo .....	49
4.2. Rakousko .....	50

<b>5. ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
-----------------------	-----------

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

**SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

**PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**SEZNAM PŘÍLOH**

# 1. ÚVOD

Česká republika se stala členem Evropské unie, hranice jsou otevřeny, migrace je běžnou součástí života. Multikulturní výchova a vzdělání nejsou žádné nové pojmy a v budoucnu budou nabývat na významu. K tomu, abychom spolu s ostatními národy uměli společně jednat, obchodovat a vůbec vedle sebe žít, je potřeba si navzájem porozumět a pochopit kulturní odlišnosti. Je třeba se naučit respektovat zvláštní tradice, postupy a zvyklosti v dané oblasti a zohlednit je ve svém přístupu k zahraničním partnerům a spotřebitelům.

Svět se globalizuje, ale mezinárodní prostředí je nadále charakterizováno existencí odlišných národů a kultur s jejich specifickými prvky způsobu života a mentality, které ovlivňují celou oblast podnikání. Zabývá se jimi mezinárodní marketing, působí na oblast řízení podniků a na personální management a rovněž na oblast obchodní komunikace.

Obchodní partneři, manažeři, spotřebitelé i turisté, se kterými se zástupci českých firem setkávají doma a na zahraničních trzích, se mohou lišit svým chováním a jednáním. Nejde jen o otázku etikety, ale i stylu vyjednávání, způsobů vyjadřování a myšlení, řídicích stylů a spotřebitelských zvyklostí. Od dnešního globálního manažera se vyžaduje, aby byl „kulturně vnímavý“, aby tyto odlišnosti předvídal, snažil se je poznat a tolerovat, ale především pochopit a v rámci možností se jim i přizpůsobit. [13]

Jednání se zahraničními partnery je dnes pro velkou část českých firem zcela běžnou záležitostí, ne vždy však jejich zástupci dokáží jednat tak, aby tyto partnery plně pochopili a respektovali jejich zvyklosti, tradice a obvyklé postupy. Neznalost a nepochopení může způsobit zbytečná nedorozumění a být tak na překážku úspěšného završení sjednávané transakce. *„Je nezbytné respektovat existující sociálně-kulturní odlišnosti mezinárodního prostředí, specifika, základní pravidla a běžné postupy v jednotlivých oblastech a zemích, chovat se a jednat tak, abychom svým chováním a jednáním neohrozili úspěšnou spolupráci se zahraničními partnery.“*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ZAMYKALOVÁ, M., *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Profesional Publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.



**Cílem této práce, která se zabývá problematikou obchodního jednání a národních zvyklostí, je posouzení, do jaké míry se shoduje teorie této oblasti s praxí, a jak je ovlivněna různými kulturami.**

Zaměřím se na naše sousedy: Spolkovou republiku Německo a Rakouskou republiku. Specializace na tyto země vyplývá z praktické části této diplomové práce. Měl jsem možnost zúčastnit se obchodních jednání se zástupci společností z těchto zemí a porovnat tak teoretické poznatky se skutečností.

Zajímalo mě zejména, jaké vyjednávací taktiky obchodní partneři z jednotlivých zemí používají. Zda a jestli se vůbec liší vzhledem k rozdílným kulturám a zvyklostem.

**Dalším cílem této práce bylo získat jakýsi klíč, návod jak správně postupovat při jednání s obchodními partnery z výše uvedených zemí.**

A zda se dá vůbec takováto velice subjektivní disciplína, jakou obchodní jednání bezesporu je, zařadit dle národnostních zvyklostí a rozdílů.

Oscar Wilde kdysi řekl: „Proč nebýt laskavý k těm, na nichž nám nemusí vůbec záležet.“ Jak se tedy chovat k těm, na nichž záleží úspěch či neúspěch našeho jednání?

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MEZINÁRODNÍHO OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ**

S vyjednáváním se setkáváme každodenně ve všech sférách našeho života. Znamená to, že se sejdou dvě nebo více stran s rozdílnými potřebami a odlišnými názory na předmět jednání. Dochází k otevřenému či skrytému konfliktu. Způsob, jakým je konflikt řešen, záleží na osobnostech vyjednavatelů, na jejich schopnostech, taktice, skutečných potřebách a motivaci. Jednání je hledání souhlasu (shody), které se snaží zohlednit individuální nebo společné zájmy zúčastněných stran, v omezeném časovém intervalu. Toto hledání souhlasu čelí konfrontaci zájmů, někdy zcela neslučitelných v různých bodech jednání, a proto je zapotřebí nalézt kompromisy.

Jednání, považováno za nejvyšší úroveň komunikace, je ovlivněno interkulturními dimenzemi sdělení. Všichni specialisté se shodují na tom, že odlišnosti používaných jednacích strategií nespočívají v rozdílnosti geografických oblastí, ale spíš v kultuře, systémech společenské komunikace nebo samotném lidském chování. [7]

Pro mezinárodního vyjednavatele se tedy zdá být velmi důležité, aby znal hlavní způsoby chování skupiny, se kterou bude jednat. Obchod může být totiž uzavřen až poté, co bude chování zúčastněných stran symetrické. Vyjednavatel by měl mít na paměti, že styl jeho vystupování a prezentované názory mohou být pro druhou stranu inspirující a mohou výrazným způsobem ovlivnit nejen úspěšnost jednání, ale také pověst vyjednavatele ve světě obchodu.

Vyjednávání je souhrn podniknutých kroků směřujících ke shodě, k uzavření obchodu. V podstatě vyjednáváme, abychom řešili rozpor mezi stranami, zabránili střetu, získali ekonomický statek, abychom uspokojili potřebu a to přes proces výměny zahrnující alespoň dvě osoby. [7]

## 2.1 Obchodní jednání

Z hlediska prosperity a správného chodu firmy jeden z nejdůležitějších faktorů vůbec. Na obchodním jednání a jeho výsledcích nezřídka kdy závisí existence firmy. Odpovědnost, kterou tedy tito jednatelé nesou, je nemalá.

Je to akt, jehož se účastní nejen prodávající, ale i jeho doprovod. Mohou jimi být techničtí inženýři, zástupci ekonomicko-technického útvaru, právníci.... Jak zdůrazňují Tubbs a Mossová, při pokusu rozeznat rozdíl mezi prodejem a obchodním jednáním: „*Při prodej jsou obchodní podmínky stanoveny prodávajícím; kupující o nich nemůže diskutovat...práce prodávajícího tedy spočívá ve snaze přesvědčit kupujícího o výhodách svých návrhů a o vhodnosti nabízeného výrobku...jednání začíná pokud existuje možná diskuze o obchodních podmínkách mezi kupujícím a prodávajícím.*“<sup>2</sup>

I když pole transakcí, v kterém jsou obchodní podmínky stanoveny, dosahuje k tomu, kde všechno je obchodovatelné.

Přestože obchodní jednání je velice živý a těžko uchopitelný proces pokusím se v následujících částech osvětlit průběh jednání, jednotlivé kategorie, osobu jednatele a také se zaměřím na některé vyjednávací taktiky.

### 2.1.1. Základní pojmy

**Komunikace** - je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů (verbálních, neverbálních a paralingvistice)

**Partneři komunikace** - každá komunikace vyžaduje *sdělujícího a příjemce*. Opravdová komunikace probíhá jen tehdy, když příjemce zprávu pochopí.

**Kód** - přeměna do vhodné podoby pro přenos zprávy, dat nebo nějaké skutečnosti. Nejběžnějším kódem je přirozený jazyk, ale můžou to být i dopravní značky, morseovka apod. Za vhodným výběrem kódu stojí úspěšná komunikace. Kód musí být znám jak sdělujícímu tak příjemci.

**Komunikační šumy** - negativní činitele ovlivňující kvalitu komunikace.

---

<sup>2</sup> TUBBS, S.; MOSS, S., Human Communication 11th edition. London: McGraw-Hill, 2008.

**Zpětná vazba** - cyklický prvek komunikace umožňující oboustranné propojení mezi sdělujícím a příjemcem, a také kontrolu vnímání sdělování informací.

### 2.1.2. Základní pojmy vyjednávání

**Vyjednávání** - je komunikační aktivita. Platí zde stejná pravidla a zákonitosti jako pro komunikaci obecně.

**Oponent** - termín oponent volíme pro toho, kdo vstupuje s vyjednavatelem do procesu vyjednávání. Tento termín je neutrální vzhledem k postavení vůči vyjednavateli (není to ani kolega, podřízený, nadřízený, přítel aj.)

**Konvergence, divergence** - zájmy ve vyjednávání *konvergentní* (shody), *divergentní* (neshody).

**Odbory** - odbory jsou považovány za zplnomocněné představitele zaměstnanců.

**Vyjednávací platforma** – ve vyjednávacím prostoru se vyjednavateli pohybují na vyjednávací platformě. Platforma vyjednavatele je dána např. informacemi, objektivními podmínkami (situace v podniku, výše nezaměstnanosti aj.), ústupky které může oponentovi nabídnout a také mocí kterou má.

**Vyjednávací prostor** – je to prostor, který je velký jako navýšení o ústupky.

**Jednodimenzní a vícedimenzní vyjednávání**- jednodimenzní vyjednávání je takové, kde se vyjednává pouze o jedné dimenzi (např. o ceně), vícedimenzní vyjednávání je takové, kde se vyjednává během jednoho jednání o více dimenzích (např. o délce dovolené, o odstupu při výpovědi ze strany zaměstnavatele atd.)

- **BATNA** – umožňuje **účinnější vyjednávání** („mám v rukávě trumf“ → trumfem je něco, co já během jednání nesděluji), zejména mám-li silnou BATNU
- BATNA má dva významy:
  - o nejlepší alternativa pro případ, že se nepodaří dospět k dohodě → ještě předtím, než začnu vyjednávat, musím identifikovat možnosti, které mám. Nemůžu opustit vyjednávání, aniž bych předem věděla, jaké alternativy mám k dispozici.
  - o nejlepší alternativa k vyjednávané dohodě → ještě předtím, než vyslovím souhlas s návrhem dohody, bych si měla projít ostatní možnosti, které mám, a přesvědčit se, zda některá z nich není lepší

- BATNA je ze strategického hlediska mimořádně důležitá při každém vyjednávání, protože:
  - ✓ pomáhá realisticky definovat a zvolit ideální cíl
  - ✓ určuje úroveň kritérií vedoucích k rozhodnutí opustit vyjednávání (více různých možností, vyšší spodní hranice, větší požadavky z mé strany)
  - ✓ vytváří psychologickou oporu při vyjednávání a poskytuje náhradní řešení
- **popis vlastní BATNY** → celkem má postup čtyři cesty:
  1. Jaké jsou Tvé alternativy dosažení úspěšného vyjednávání? Napiš nejlepší alternativu.
  2. Připrav si seznam alternativ pro případ neúspěšného vyjednávání → zhodnoť seznam → která z alternativ je nejlepší?
  3. Co může změnit Tvou BATNU? Zamyslete se...
  4. Napište, jaká je Tvá nová BATNA, pokud se Ti ji podaří změnit.

**Minimální cíl** – jsou nejhorší možné podmínky, kterých ve vyjednávání můžeme dosáhnout. Jsou však vždy lepší než nulová varianta – tedy nevyjednávalo by se vůbec.

**Potřeby, přání, tužby** – potřeba je to, co vyjednávač chce a o tom se nevyjednává. Přání je to, v co vyjednávač věří, že dosáhne. Tužby jsou to, v co doufá, že při vyjednávání dosáhne.

**Argumentace** - souhrn důvodů, důkazů odůvodňování a dokazování [27]

### 2.1.3 Pravidla vyjednávání

#### 1. Příprava na vyjednávání

Příprava na vyjednávání je důležitý předpoklad úspěchu. V obchodním vyjednávání, a můžeme tam zahrnout i vyjednávání s odbory, platí, že se nepřijímá první nabídka. Kdyby ji vyjednávač přijal, nejednalo by se o vyjednávání. Neexistovaly by žádné neshody (divergence), které by byly předmětem vyjednávání.

### **a) pochopení a znalost druhé strany**

První a dle mého názoru jedna z nejdůležitějších věcí pro přípravu na vyjednávání je pochopení a znalost druhé strany. Dokázat se postavit na druhou stranu a vidět problém i očima oponenta. Využít svého umění vcítit se do situace oponenta. Nashromáždit veškeré dostupné informace o protistraně ve vyjednávání. Informace řádně roztrždit na interní, externí, oficiální, neoficiální atd. Pozor ale na dezinformace, které můžou dané vyjednávání velmi prodloužit, znepřehlednit a může dojít k narušení vztahů s oponentem.

### **b) kompetence**

Jedním z dalších úkolů při přípravě na vyjednávání je také získání informací o osobě nebo skupině, s kterou budeme vyjednávat. Informace o osobnosti jako vyjednavče, jeho tvrdost ve vyjednávání, důvěryhodnost a především pak informace o jeho kompetencích ve vyjednávání. Pokud by se na vyjednávání dostavil oponent nekompetentní rozhodovat o některých bodech ve vyjednávání, je toto vyjednávání ztrátou času.

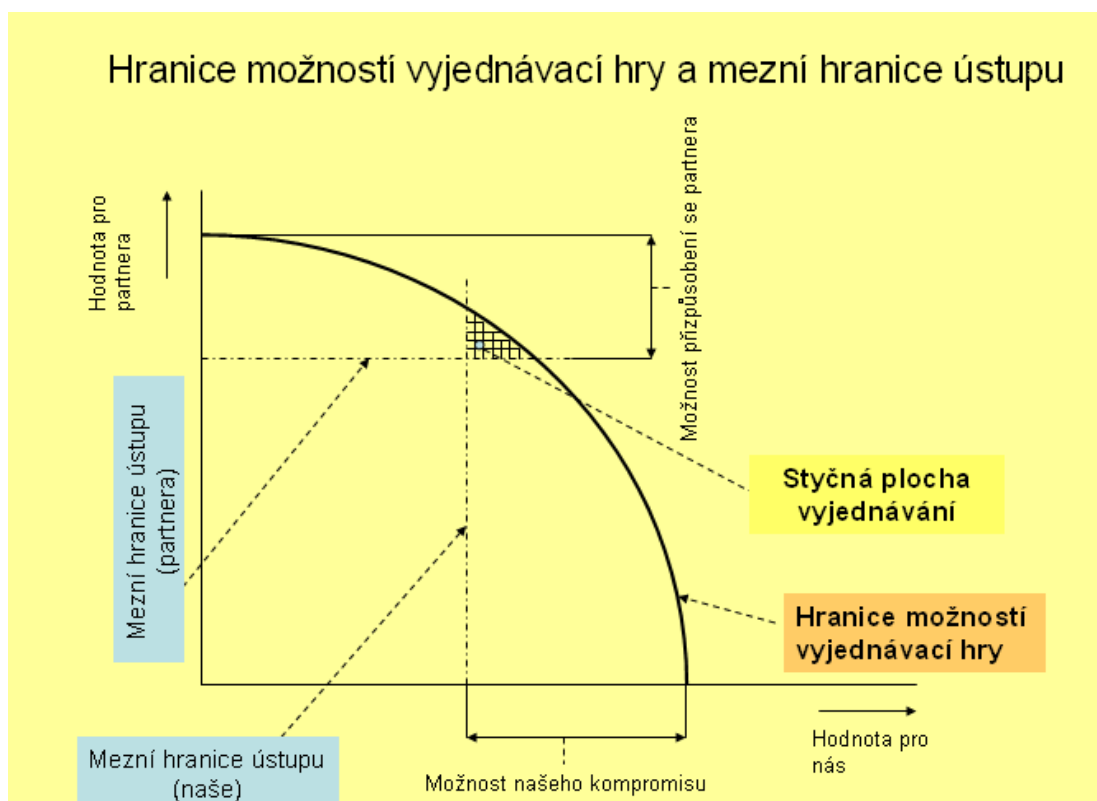
### **c) minimální cíl**

Poté, co vyjednavč získá potřebné informace, stanoví si minimální cíl, kterého chce dosáhnout. Pokud si ho nestanoví, vystavuje se nebezpečí, že při vyjednávání přistoupí na podmínky, které jsou pro něj nevýhodné. [5]

## **2. Nikdy nepřijímat první nabídku**

Hlavním důvodem proč je první nabídka zpravidla velmi nevýhodná je proto, že je navýšena o ústupky. Formuluje-li vyjednavč svou první nabídku, navrhuje jí o ústupky, aby měl prostor k vyjednávání a k případným ústupkům. Pokud není 1. nabídka navýšena jedná se o vyjednávání z pozic (v případě velmi slabého oponenta), ale dochází ke zničení nebo porušení vztahů mezi vyjednavčem a oponentem. Proto vyjednávání z pozic je nevhodné u dlouhodobých vyjednávání, např. mezi odbory a vrcholným managementem.

Obrázek č. 1 – Hranice možností vyjednávací hry a mezní hranice úступu<sup>3</sup>



### 3. BATNA

Vyjednavač si na základě BATNY stanoví minimální cíl, kterého chce dosáhnout a tím si vlastně uvědomí *triádu potřeby-přání-tužby*.

### 4. Priority, plán vyjednávání, argumenty, doba a délka vyjednávání

Před samotným vyjednáváním je třeba si udělat písemný plán vyjednávání. Stanovit si v něm prioritní témata a těch se při vyjednávání držet a neodbočovat k jiným podružným tématům. Ušetří nám to čas a vyjednávání bude přehledné. Písemný plán také ukáže oponentovi, že jsme se na vyjednávání připravili. Při stanovování priorit si musíme vytvořit argumenty a protiargumenty. Každé vyjednávání má divergentní oblasti, ve kterých bude muset argumentovat. Před vyjednáváním si také stanovíme dobu, délku a místo vyjednávání. Délku přizpůsobíme složitosti vyjednávání. Čas, který se vyjednávání

<sup>3</sup> GREFF, G., *13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 164 s. ISBN 80-247-1312-8.

věnuje, musí být „zaplacen“ výnosem vyjednávání. Místo stanovíme buď na domácí půdě, nebo u oponenta, nebo neutrální. Platí výhoda domácího prostředí. [5]

#### **2.1.4. Proces vyjednávání**

##### **Charakteristické rysy**

1. protichůdné zájmy – bez nich nebylo nutné jednat, snaha je přemostit
2. společné zájmy – vytipovat už před jednáním, připomínat v krizi
3. společný cíl – dospět k dohodě, resp. spíše realizovat obchod!
4. vzájemná závislost – i silnější strana potřebuje slabšího
5. vzájemné ústupky – seznam ústupků připravit předem!, vždy něčím podmínit
6. výměna info - by měla být oboustranná – často jednání jen tahání info bez záměru obchodovat; dávat info i něčem jiném, měnit podmínky; nemůžeme lhát (některé kultury lžou), ale nemusíme říci všechno
7. hra, manipulace a překrucování skutečností – stanovit si hranici přijatelnosti (ovlivňuje vztah k protivníkovi, povaha transakce, země jednání)
8. nejistota
9. podstoupení rizika – je součástí hry, nelze se ho zbavit, jen eliminovat, předem si ho spočítat

##### **Faktory ovlivňující proces vyjednávání**

- individuální charakteristiky jednajících osob např. míra dominance, submise (ochota se podřídít), afilience (přátelskost), ochota spolupracovat, agresivnost, apod.
- situační komponenty např.: místo, počet a složení účastníků, čas apod.
- vlastní proces vyjednávání – ten je především ovlivněn zvoleným přístupem k vyjednávání, stylem vyjednávání a uplatněnými technikami vyjednávání



## **2.1.5. Všeobecný průběh jednání a jeho fáze**

### **1. Orientační fáze**

Tato fáze by měla nastat delší dobu před samotným jednáním z důvodů nashromáždění informací o našich obchodních partnerech. Často se tato fáze podceňuje, pokud ovšem chceme být úspěšní, musíme vědět nejenom historii firmy, její slabé stránky, ale především její silné stránky. Je také vhodné, pokud to neohrozí pozdější vyjednávání informovat se u firem, s nimiž tento obchodní partner již jednal.

Orientační fáze zahrnuje výměnu informací s obchodním partnerem, s nímž se chystáme jednat. Do této kategorie patří i vyjasnění pravomocí. Pod tímto pojmem můžeme chápat jak zplnomocnění jednat jménem firmy, podpisová práva, ale i to, kdo bude vybírat místo jednání, popř. sestavovat harmonogram. Organizační věci často zajišťuje hostitelská firma, ovšem vše je otázkou domluvy i toto může být předmětem sporu a následné neshody.

Zvykem je, že jako první se představuje „domácí“ firma, tedy firma, na jejíž půdě se jednání povede.

Orientační fáze bývá zvláště v Evropě a Skandinávii poměrně krátká. Naproti tomu ve Spojených státech amerických se na tuto fázi klade dosti podstatný důraz.

### **2. Hlavní fáze**

Je zaměřena na řešení hlavních otázek vyjednávání. Prezентují se první nabídky, konfrontují je, argumentují a vzájemně se přesvědčují a hledají konečná řešení, popř. nedosahují dohody. Pro hlavní fázi platí několik zásad:

- nezačínat konfliktními body
- soustředit se na hlavní téma
- vyjednávač aktivně naslouchá
- zásada první nabídky – je lepší, když ji učiní oponent

Během hlavní fáze vyjednávání vyhodnocovat průběh jednání a na základě těchto informací měnit strategii, používané taktiky při vyjednávání

Posledním úkolem hlavní fáze je mít připraven formulář hodnocení vyjednávání. Pomůže nám zpřehlednit výsledky jednání a porovnat je s naší minimální nabídkou.

### **3. Závěrečná fáze**

Uzavírá jednání. Pokud jsme se dohodli je spojená s administrativními úkoly např. kdo podepíše smlouvu, kdy se podepíše atd. V samotném závěru následuje faktická komunikace, která přenese komunikaci z roviny obsahové do roviny vztahové. Pozor na reakci nedat znát najevo vítězství! [2]

## **2.2. Typy vyjednávání**

- nejčastěji rozlišujeme tři typy:
- 1. měkké poziční vyjednávání (spolupráce)**
- 2. tvrdé poziční vyjednávání (soupeření)**
- 3. principiální vyjednávání (zásadové)**

### **1. Měkké poziční vyjednávání – účastníci jsou přátelé**

**Cílem je:**

- oboustranně výhodná dohoda
- vyhnutí se konfrontaci
- poskytování ústupků v zájmu posílení vzájemných vztahů

**Projevy účastníků:**

- otevřené sdělování záměrů
- velké ústupky
- snadné vzdávání pozic
- akceptování jednostranných ztrát pro dosažení dohody
- důvěra
- předkládání nabídek
- ústup při nátlaku
- snaha o dohodu za každou cenu

**Postup:**

Základem je flexibilita postojů. Předpokladem je vždy chuť se domluvit, vyslechnout druhou stranu. Určitá opatrnost je vždy nezbytná. Stále existují lidé, kteří zneužitím vaší důvěry chtějí zvýšit své zisky.

## **2. Tvrdé poziční vyjednávání - účastníci jsou „protivníci“**

### **Cílem je:**

výhra, vítězství

### **Projevy účastníků:**

- zastírání úmyslů
- opevňování vlastních pozic
- vyžadování ústupků i za cenu selhání dohody
- nedůvěra
- používání nátlaku (hrozby)
- neústupnost ze svých pozic
- snaha o prosazení své vůle

### **Postup:**

tvrdší a neústupnost

Tvrdé, poziční vyjednávání – jednání stylu vždy „něco za něco“. Je zaměřeno na argumentaci, proč to či ono chceme, proč máme tu či onu pozici. Té se však za žádnou cenu nehodláme vzdát. Veškeré naše aktivity jsou zaměřeny na uhájení a ochranu této pozice.

„Já jsem já a to, co chci, je jediné správné!“

„To mne ale vůbec nezajímá...!“

„Buď přijmeme moje řešení, nebo ...!“

### **Tento způsob vyjednávání lze charakterizovat těmito znaky:**

- rychlé
- pro jednu stranu výhodné
- jednorázové

Je nepoužitelné a nepopulární pro dlouhodobou spolupráci. Je nemyslitelné v atmosféře pozičního vyjednávání vytvářet vztahy vzájemné důvěry, stabilní síť kontaktů. Jsou poškozeny trvale mezilidské vztahy. Ne vše lze odpustit či zapomenout.

### **3. Principiální vyjednávání**

Cílem je rozumný, přátelský a efektivně dosažený výsledek. Účastníci se snaží vzájemný rozpor mezi svými představami sjednotit. Snaží se najít společně výhodné východisko.

#### **Znaky principiálního vyjednávání:**

1. Oddělují lidi od problému.

Jsou měkčí, pokud jde o lidi, a tvrdí, pokud jde o problém. Postupují bez ohledu na důvěru.

2. Zaměřují se na zájmy, ne na pozice.

Využívají zájmů. Vyhýbají se stanovení spodní hranice.

3. Hledají vzájemně výhodné varianty.

Rozpracovávají více variant, z nichž je možné si vybrat; teprve potom se rozhodují.

4. Trvají na využívání objektivních kritérií

Snaží se dosáhnout výsledku, který bude vycházet ze standardů nezávislých na přáních zúčastněných stran. Zdůvodňují argumenty a jsou argumentům otevření; ustupují podstatě problému, ne nátlaku. [27]

Dalšími typy vyjednávání, která nám mohou pomoci lépe poznat strategii druhé strany jsou:

#### **I. Vyjednávání výhra-výhra**

Vyjednávání výhra-výhra je nejkultivovanějším stylem vyjednávání, s jakým se můžeme setkat. Vyjednavací sice chtějí dosáhnout svých představ a cílů, ale ne na úkor toho druhého. Jsou ochotni za určité okolnosti poskytnout partnerovi určitou výhodu. Obě strany mají zájem i na upevnění vztahu, protože si uvědomují, že jedině tak spolu budou

moci v budoucnu jednat. Vyjednávači se soustředí na vyřešení problému a nedochází k útokům na partnera. Po uzavření dohody mají oba partneři pocit vítězství a vědí, že mohou znovu jednat.

## **II. Vyjednávání výhra-prohra**

O vyjednávání výhra-prohra mluvíme tehdy, nebylo-li založeno na spolupráci a případné konflikty se neřešily konstruktivním způsobem. To může mít mnoho důvodů. Například, větší dominanci jednoho z partnerů, který na základě své převahy nutí druhého k ústupu. Nebo použití osobní síly či mocenských prostředků (například ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným), případně různých forem zastrašování a nátlakových taktik. Jeden z partnerů pod vlivem donucení k ústupu uzavře nevýhodnou dohodu - prohrává. Jeho protivník pro sebe získá maximum - pomyslně vyhrává -, ale to, že nebere ohledy na budoucí vztah, se mu může vymstít. Tímto způsobem může přijít o možnost dalšího jednání, neboť jeho partner bude ovlivněn negativními zkušenostmi.

## **III. Vyjednávání prohra-prohra**

I v tomto případě jde o použití moci, síly, nátlakových taktik a jiných forem zastrašování. Ani zde nejde o spolupráci a budování vztahu. Na rozdíl od vyjednávání výhra-prohra se prosazují oba partneři. Situace se může vyhrotit až k otevřenému boji, který obvykle končí bez jakékoliv dohody. Perspektiva budoucí spolupráce je velmi malá. Oba partneři prohráli.

K uzavření dohody však nemusí dojít ani tehdy, když se vyjednávači snaží vyjednávat stylem výhra-výhra; snaží se vyjít si vstříc, mají zájem o spolupráci, ale z objektivních důvodů se jejich pozice nemohou přiblížit. Nevytváří se dohoda a jednání končí, ale je možné kdykoliv začít znovu. Jak to ale chodí ve skutečném životě? Určitě sami cítíte, že vyjednávání výhra-výhra v reálné praxi zažijete málokdy. I když jste ochotni tímto způsobem vyjednávat, váš protějšek na vás může začít zkoušet praktiky, kterými se vás snaží dostat do nevýhodné pozice. Jakmile pocítíte, že je pro vás situace neúnosná, můžete z jednání odejít. Má-li partner zájem o spolupráci, musí začít znovu a jinak. Je lepší neuzavřít dohodu žádnou, než dohodu nevýhodnou. Vladimíra Khelerová to ve své knize Komunikační a obchodní dovednosti manažera shrnuje následující větou: „Ve vyjednávání

nejde o to, získat vše na úkor druhého. Jde i o budování vztahu s partnerem, aby byla posílena možnost další spolupráce.“<sup>4</sup>

## 2.3. Strategie, taktiky a triky ve vyjednávání

Strategii definujeme jako globální přístup k vyjednávání, taktiku jako dílčí postup a trik jako specifický manévr ve vyjednávání.

### 2.3.1. Strategie

Kooperativní strategie je dát oponentovi najevo, že s ním chce vyjednávač maximálně spolupracovat na úspěšném výsledku. Eliminuje konflikty a mrtvý bod. Snaha výsledku jednání je win – win.

Kompetitivní strategie – účelem je dosáhnout win v oblasti obsahové pro vyjednávače, méně už pro oponenta. Výsledek jednání win – lose. Strategie je otevřenější ke konfliktům a mrtvému bodu, objevuje se více námitek, ústupků a nesouhlasu. Jde o důraznější prosazování zájmů s menší ochotou ustupovat. K oponentovi se přistupuje spíše jako k nepříteli. BATNA je velká.

Koexistenční strategie leží někde mezi kooperativní a kompetitivní. Atmosféra je chladná a nedůvěřivá, vyjednávači nejsou k sobě příliš otevření. BATNA je malá [3]

### 2.3.2. Taktiky

Tým tvořený dobrou a zlou stranou- Ten špatný je ve vyjednávání tvrdý a neústupný, proto cokoli řekne a nabídne ten hodný zní rozumně.

Vytloukání výhody- po dosažení dohody se ještě usiluje o dodatečný ústupek

Společné řešení problému- neměli bychom si myslet, že čím více získá jedna strana, tím více ztratí strana druhá.

Hrozba konkurencí- vyhrožujeme-li konkurencí, můžeme vzbudit dojem, že oponenta nepotřebujeme

Kompromis- taktika půl na půl. Používá se když se jednání dostane do slepé uličky.

Nízká nabídka- se používají, aby se dosáhlo snížení očekávání u oponenta.

---

<sup>4</sup> KHELEROVÁ, V., Komunikační a obchodní dovednosti manažera.

Jít vlastní cestou- vyjednávač je aktivní, přebírá iniciativu, vše organizuje, vyjednávání má pod kontrolou. Směřuje k výsledku win – win.

Ultimativní – podobné neustoupit ani o krok a kladení ultimát „ber nebo nech být“

Záměrné zdržování- zdržování je podstatou aby oponent musel následně jednat v časovém stresu. [3]

### 2.3.3. Triky

Triky jsou způsoby, jak prosadit ve vyjednávání svůj záměr. Rozdělují se na triky *akceptabilní, hraniční a nečisté*. Rozdělení je čistě subjektivní záležitost.

Trik –snow job- jeho podstatou je zavalení oponenta materiály, podklady, tabulkami, grafy atd. Oponent nemá šanci se jimi všemi probrat a je pod časovou tísní. Cílem je zatajit některá fakta, která sice v poskytnutých materiálech jsou, ale oponent vzhledem k množství informací je může přehlédnout.

Trik gazump – jeho podstatou je vznést malý požadavek těsně před ukončením jednání. Většinou bývá oponentem přijat.

Blesk z čistého nebe – vyjednávač má k dispozici fakt, který naprosto změní vyjednávací pozice.

Hloupá první nabídka – velice nadhodnocena první nabídka. Trik je úspěšný pouze i neinformovaného oponenta.

Ruská fronta – znamená motivovat oponenta, aby vůbec vyjednávání začalo.

Časový nátlak – vyjednávač se snaží oponenta přesvědčit, že vyjednávání musí být ukončeno z nějakého důvodu brzo, anebo dříve než se dohodli.

Vyšší autorita – vyjednávač se odvolává na třetí nepřítomnou osobu (na nadřízeného, majitele firmy atd.)

Strážce brány – Vyjednávač má domluvený signál s jinou osobou, která záměrně, ale nenápadně jednání přeruší (nečekaný telefon, řešení nějaké jiné situace atd.). Vyjednávač si v této pauze může odpočinout, ověřit informace atd. aniž by musel o pauzu požádat oponenta a tak dát najevo, že je unavený, nemá protiargumenty atd.

Tajná zpráva – během vyjednávání dostane vyjednávač od jiné osoby lísteček. Oponent nevidí jeho obsah a je tím znervózněn.

Prodej levně, staň se slavným – když mi prodáš výrobek levně, já tě budu viditelně a hodně propagovat.

Porušení míry – vyzdvihování a zveličování vlastních ústupků.

Výhružka a výsměch – podstato je degradovat oponenta.

Mlžení a lež – využívání nepravdivých, nekompletních, zkreslených údajů.

Semenó sváru – narušit vztahy mezi členy oponentova týmu. [13]

## 2.4. Konflikty ve vyjednávání

Konflikt při vyjednávání vzniká tehdy, pokud vyjednaváč s oponentem narazí na nekompatibilní zájmy a potřeby. Konflikt ve vyjednávání neznamená nutně zlo. Jeho prostřednictvím se mohou objasnit některé záměry a může vést k nalezení lepšího řešení.

*Konflikt zaměřený na obsah* znamená, že se vyjednaváči neshodují např. na mzdách, délce dovolené atd.

*Konflikt zaměřený na vztahy* je zapříčiněn nejčastěji manipulativním jednáním.

**Pokud se vyskytne konflikt ve vyjednávání, je třeba ho řešit hned a neodcházet.**

Některé příčiny konfliktů: narazí na sebe dvě naprosto odlišné osobnosti se vzájemnými nesympatiemi, rozdílné vnímání priorit, rozdílný přístup k vyjednávání, časový stres atd.

Konfliktům můžeme zabránit právě dobrou přípravou na vyjednávání a hlavně asertivním chováním. Konflikty můžeme řešit např. ústupem, odložením jednání, konfrontací, spoluprací, kompromisem aj.



## 2.5. Vliv mezikulturních rozdílů

### 2.5.1. Spolková republika Německo

#### DEMOGRAFICKÉ CHARAKTERISTIKY

Sjednocené Německo je podle počtu obyvatel druhá největší země Evropy po Rusku. Ekonomicky je nejsilnější vůbec a její hospodářský a politický vývoj má silný vliv na vývoj a integraci v Evropě. Oficiální název je Spolková republika Německo (SRN). SRN je federace 16 zemí ležící ve střední Evropě, hraničící s Nizozemskem, Belgií, Lucemburskem na západě, s Francií na jihozápadě, se Švýcarskem a Rakouskem na jihu, s Českou republikou a Polskem na východě a s Dánskem na severu.

- **Oficiální název:** Spolková republika Německo
- **Hlavní město:** Berlín
- **Největší města:** Berlin 3 490 000, Hamburg 1 720 000, München 1 255 000
- **Rozloha:** 357 021 km<sup>2</sup>
- **Počet obyvatel:** 82 314 906 (31. 12. 2006)
- **Průměrný roční negativní přírůstek obyvatelstva:** 0,1- 0,2 %
- **Úřední jazyk:** němčina
- **Národnostní složení:** Němci 91,9%, Turci 2,3%, občané bývalé Jugoslávie 1,2%, Italové 0,7%, Řekové 0,4%
- **Náboženství:** římsko-katolické 32,3 %, evangelíci 31,9 %, muslimové 3,9 %, židé 0,2 %<sup>2</sup>
- **Měna:** 1 euro ( € ) = 100 centů ( c ) platí od 1.3. 2006 jako výhradní platidlo, které nahradilo marku
- **Státní zřízení:** pluralitní federativní republika s dvoukomorovým parlamentem<sup>5</sup>

#### OBCHODNÍ JEDNÁNÍ S NĚMECKÝMI PARTNERY

Díky různým legislativním opatřením a také výraznému regionalismu se v Německu zachovalo mnoho malých a středních rodinných podniků. Pro tyto podniky je

---

<sup>5</sup> <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de>

typický smysl pro sociální odpovědnost např. vůči dlouhodobým zaměstnancům. Obchodní strategie se řídí zájmy rodiny.

Protože v Německu vždy byla pozice bank mimořádně silná a rodinné firmy jsou tradičně velmi uzavřené, je prakticky nemožné, aby zde došlo k nepřátelskému převzetí, i akvizice je velmi obtížná. To dává německým firmám možnost soustředit se na vývoj podniku do budoucna, soustředí se na vnitřní růst, kapitálové investice mají trvalý charakter.

Se silnější sociální odpovědností, než na jakou jsme zvyklí např. u nás, souvisí i významnější postavení odborů v německých podnicích. V odborech je organizováno asi 40 % pracovníků, zejména v těžkém průmyslu. Odbory jsou neopomenutelným partnerem při rozhodování, jehož výsledek by se mohl zaměstnancům jakkoli dotknout.

Struktura německého podniku má přísně dodržovanou vertikální hierarchii. Veškerá rozhodnutí činí generální ředitel společnosti. Každý člověk má v podniku přesně stanovené místo a působnost. To se týká i různých týmů, které mají vždy v systému společnosti své přesně určené místo a nikdy nepředstavují dodatečnou zátěž k běžné pracovní náplni jednotlivých členů. Dbá se na zachovávání předpisů a osvědčených postupů.

Němci nemají rádi nejistotu, proto je plánování přikládán velký význam. Strategické plány obsahují i různá alternativní řešení a postupy pro řešení možných komplikací. [24]

Komunikace v německé firmě probíhá většinou shora dolů, upřednostňuje se písemný kontakt před telefonickým.

Pečlivě jsou plánovány i schůze, které jsou velmi formální. Pokud nejde o schůzi rovnocenných kolegů nebo členů vrcholového vedení, je diskuzi vyhrazen během schůze minimální prostor. Příprava na schůzi musí být velmi pečlivá, není dobré argumentovat neproověřenými fakty nebo se vyjadřovat k problémům, na které nejsme odborníky.

## NĚMCI JAKO OBCHODNÍ PARTNEŘI

Němci jsou ambiciózní a soutěživí. Důraz je kladen na věci, které souvisí s úspěchem – automobil, velikost a zařízení kanceláře, místo dovolené atd. Práci a soukromí však přísně oddělují, z práce odcházejí přesně a není vhodné telefonovat Němci o večer nebo ve dnech volna domů kvůli pracovním záležitostem.

S Němkou jako obchodní partnerkou se setkáme asi málokdy. Postavení žen je stále velmi tradiční, starají se především o děti a domácnost.

Při navazování obchodních kontaktů se vyplatí dbát na etiku. Němci totiž mají rádi, když vše probíhá podle pravidel, která všichni dodržují. Co se týče oblékání, není v Německu zvykem odkládat sako. U košile není vhodné vyhrnovat rukávy. Němci to vnímají jako signál odpočinku. Oblečení by mělo být konzervativní, bez přehnaných doplňků.

Představování a setkání je spojeno s podáním ruky, i vícekrát za den. Pro Němce je typická počáteční rezervovanost, proto není vhodné tlačit na přechod od vykání k tykání. U oslovení platí pravidlo oslovovat všechny Herr nebo Frau. Poté následuje buď příjmení, nebo titul s příjmením. Frau se dnes používá i pro neprovdanou ženu. Nepoužití titulu, pokud ho dotyčná osoba má, je považováno za společenský prohřešek. Pokud komunikujeme v němčině, používáme pro vykání zdvořilý plurál Sie. Pokud je jednání vedeno v angličtině, Němci se snadno přizpůsobí volnějšímu stylu. V okamžiku, kdy se ale přejde do němčiny, změní se i stupeň formálnosti jednání. Dochvilnost, hrdost na německé schopnosti a dosažené úspěchy patří k základním charakteristikám německého způsobu jednání. Ve firmě i mimo ni, např. při prezentacích, není příliš prostoru pro humor, který je v takových situacích chápán jako projev lehkomyšlnosti. Vážnost a důstojnost vystupování souvisí také s věkem – čím starší, tím vážnější. V soukromí se německý humor vyznačuje různými kousavými vtipy. Nepřípustné ovšem je přiznat vlastní nedostatek, byť i žertem.

[4]

Samotné jednání většinou probíhá rychle, protože je pro něj většinou vypracován podrobný program. Je nutné být na jednání dobře připraven a to včetně technických podkladů a detailů, na které si Němci velmi potrpí. Během jednání bychom se měli

vyvarovat jakýchkoli emotivních projevů, např. výbuchy hněvu jsou považovány za projev slabosti.

Umírněná a v podstatě stále formální jsou i setkání a společenské akce ne přímo spojené s obchodním jednáním. Oběd nebývá chápán jako příležitost k navazování kontaktů nebo probírání problémů. Při méně formálním rozhovoru s německými partnery bychom se měli vyvarovat kromě všeobecně citlivých témat, jako je např. politika, i témat dotýkajících se problematiky 2. světové války, rodiny a soukromí.

## **ORGANIZAČNÍ RÁMEC JEDNÁNÍ**

Úředním jazykem v Německu je němčina. Obchodní jednání může být vedeno také v angličtině, někdy ve francouzštině. O Němcích se říká, že neradi jednají v jiném než německém jazyce, sám jsem se přesvědčil, že toto je zcela scestná informace. 99% německých zákazníků má perfektní angličtinu. Nedělá jim žádný problém jednat v tomto jazyce. Na naší straně stále chybí znalosti cizích jazyků. Většina Čechů v této branži mluví anglicky, německy už méně.

Zároveň je však třeba poznamenat, že jazyková vybavenost a ochota jednat v jiném než německém jazyce platí hlavně pro mladou generaci, u starších existuje stále jistý handicap.

Chceme-li působit důvěryhodně, musíme přijít na jednání včas a musíme být perfektně připraveni. Neodůvodněné zpoždění je jen těžko omluvitelné, mohlo by se nám také stát, že partner naprosto ztratí zájem s námi ještě jednat.

## **TEMPO JEDNÁNÍ**

Jednání je dobré začít krátkým společenským rozhovorem, tzv. „Small talk“. Partnera se můžeme zeptat na cestu, rámcový program pobytu, první dojmy z ČR, hobby, sport či počasí. Tento neformální rozhovor bychom neměli zbytečně protahovat, protože čas je pro Němce nesmírně důležitý.

Samotné obchodní jednání je velmi dobře strukturováno, takže se postupuje bod po bodu podle předem vypracovaného scénáře. Z tohoto důvodu je velice důležitá příprava na obchodní jednání. Němci nemají rádi nepřípravenost, cítí to jako náš nedostatečný zájem.

Délka jednání je samozřejmě individuální. Záleží na mnoha okolnostech, jako např. na zájmu partnera, na délce spolupráce, na objemu kontraktu.

Pokud jedeme představovat novou službu, je lépe se hned na začátek zeptat, kolik na nás mají času. Musíte mít perfektně připravenou prezentaci firmy. Samotné jednání má poměrně rychlý spád, v podstatě se jedná podle podrobně sestaveného programu. Němci nejsou zvyklí dlouho hovořit, jdou přímo k věci. Nikdo se vás nebude ptát, jak bylo o víkendu a jak se má vaše žena, úvodní zdvořilostní fráze poměrně rychle přejdou a přistoupí se k samotné záležitosti jednání. V této fázi se dokážou zdržet na poměrně dlouho. Neustále se dokola ptají na maličkosti a takové detaily, které by nás ani nenapadlo zjišťovat, velmi dlouho studují technické výkresy apod. [4]

## **ZPŮSOB JEDNÁNÍ**

Němci patří k velmi tvrdým vyjednávačům. Musíte být vždycky skvěle připraveni a veškerou argumentaci mít podloženu precizně připravenými podklady. Pro všechno musíme mít jasné formulace, argumenty a fakta, podložené kvalitními materiály. Návrhy by měly být podrobné, srozumitelné, realistické a uspořádané. Dodací a jiné podmínky, cenové kalkulace a termíny musí být formulovány jednoznačně, založeny na reálných možnostech firmy.

Strategie vyjednávání je spíše komparativní než kompetitivní. Důsledně prosazují své zájmy, ale jednání vedou ke spokojenosti obou stran. Při řešení problému se snaží získat rozumný a efektivní výsledek pro obě strany. To vychází ze skutečnosti, že Němci dokáží oddělit pracovní život od soukromého, jinými slovy oddělí problém od lidí a pak hledají řešení, které vychází z předpisů, a ne osobních přání.

Již v první nabídce bychom se měli přesně a konkrétně vyjádřit ohledně našich požadavků a výše skutečné ceny, nelze se spoléhat na výhodný průběh jednání nebo na ústupky ze strany Němců.

## **CHARAKTER KOMUNIKACE**

Němci vystupují na jednání velice seriózně a bez emocí, na druhé straně své požadavky formulují jasně, přesně a důrazně. Jak říká I.Šroněk: „*Jde se přímo k věci,*

oceňuje se „dobrý tah na branku“.<sup>6</sup> Kvůli tomu mohou působit poněkud rezervovaně, avšak generalizovat na tomto místě by nebylo zcela vhodné. Mladí lidé jsou mnohem kosmopolitnější, prakticky denně se setkávají s cizími kulturami, hodně cestují, nebo studují v zahraničí, a jsou proto k zahraničním partnerům mnohem vstřícnější.

Stejně jako v České republice je vhodné udržovat oční kontakt jako projev zájmu. Měli bychom se vyvarovat výrazných gest a respektovat osobní zónu partnera. Němci jsou velice zásadoví, přesní a spolehliví a totéž vyžadují i od svého partnera. Ve chvíli, kdy partnera zklameme nebo se snížíme k neférovému jednání, můžeme rovnou zapomenout na znovuzískání důvěry.

## FORMÁLNÍ STRÁNKA JEDNÁNÍ

Trend tykání a oslovování křestními jmény od samého počátku jednání Německo rozhodně nezasáhl. Muže budeme oslovovat Herr, ženu pak Frau a příjmením. Ani pokud to bude náš dlouhodobý partner, s kterým už jsme něco prožili, nebývá zvykem oslovovat se v pracovním prostředí křestním jménem. Pokud má partner titul, je jeho nepoužití považováno za společenský prohřešek.

„Němci si podávají ruce a doprovodí to pohledem do očí, ve srovnání s Českou republikou si však potřásají rukama častěji, i několikrát denně. Oblečení bychom měli volit konzervativní, bez přehnaných doplňků. Ani pokud nám bude horko, neměli bychom si sundávat sako nebo vyhrnovat rukávy u košile. Vyplatí se pozorně dbát na etiketu.“<sup>7</sup>

Naše typická vlastnost žertovat o čemkoli a kdykoli by se nám mohla nevyplatit při jednání s německým partnerem. Němci jsou velice seriózní a budoucí kontrakt je pro ně zcela vážná věc, proto by nejspíš vůbec neocenili náš pokus o vtip, i kdyby byl sebelepší. To ale neplatí o Bavorsku. Bavorská kultura je velice podobná té naší, a to nejen v pití piva, ale právě i smyslem pro humor. Pokud je tedy náš partner z tohoto Svobodného státu a nejedná se o první setkání, dobrý a vhodný žert jistě ocení.

---

<sup>6</sup> ŠRONĚK, I., *Etiketa v obchodě a podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-08-X.

<sup>7</sup> RÝZNAR, L., *Společenský Evropan aneb etiketa v zemích Evropské unie*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-076-4.

Obchodní společnosti mají poměrně vysoce hierarchizovanou strukturu, to znamená, že veškerá rozhodnutí činí generální ředitel a každý má ve společnosti přesně stanovené místo a působnost.

### **Vizitky**

Vizitky by měly být v němčině a upravené podle místních zvyklostí. Součástí vizitky by mělo být jméno, příjmení, funkce, název firmy, instituce či organizace, e-mailová adresa a www stránky firmy.

Nejvhodnějším časem pro jednání je doba mezi 11. a 13. nebo 15. a 17. hodinou odpoledne. Zcela nevhodné je jednat v pátek odpoledne.

## **SMLUVNÍ FAKTORY A VYJEDNÁVACÍ TAKTIKY**

Němci nemají rádi riziko. Proto bývají smlouvy velice detailní, předem se snaží o minimalizaci rizika, obsahují i alternativní řešení a postupy pro případ komplikací.

V současné době se prosazuje trend maximální redukce nákladů a s tím souvisí občas se objevující taktika „snižování nákladů“ ze strany německých obchodníků.

Němci jsou samozřejmě velice seriózními, spolehlivými a důvěryhodnými partnery. Rozhodně se nepokoušejte ovlivnit německého partnera jiným způsobem než čestným vyjednáváním. Nabízení úplatků je německou společností ostře kritizováno.

Dodržování závazků z německé strany je 100%. Jsou korektní, a jestliže něco slíbí, dodrží to.

### **Jaká témata jsou při jednání s německým partnerem tabu:**

- Otázky týkající se finanční situace jsou nevhodné.
- Osobní život se odděluje od pracovního, proto by bylo nevhodné klást otázky osobního rázu.
- Vysoké nároky jsou kladeny na vzhled a celkovou upravenost.
- Potřeba vyhnout se ožehavým tématům ( problematické česko-německé vztahy, válečné období,...)
- Neodůvodněné zpoždění je jen těžko omluvitelné. [9]

## 2.5.2. Rakouská republika

### DEMOGRAFICKÉ CHARAKTERISTIKY

- **Rozloha:** 83.870,95 km<sup>2</sup>
- **Počet obyvatel:** 8.355,260 (2009)
- **Hustota obyvatel:** 99/km<sup>2</sup>
- **Podíl ekonomicky činného obyvatelstva:** 67,4% (2009)
- **Průměrný věk:** ženy 82,26 let  
muži 76,32 let
- **Průměrný roční přírůstek obyvatelstva:** 0,25%
- **Demografické složení (2009):** muži 48,68%  
ženy 51,32%  
děti do 14 let 15,1%  
penzisté 17,4%<sup>8</sup>

### ÚŘEDNÍ JAZYK A OSTATNÍ NEJČASTĚJI POUŽÍVANÉ JAZYKY

Úředním jazykem je němčina. Rakušané hovoří hornoněmeckými dialekty (dolnoalemanským, středněbavorským a dolnobavorským), které se dosti odchyľují od spisovného německého jazyka. Vlivem výrazných dialektů je do značné míry poznamenána i rakouská spisovná němčina. Svě zvláštnosti má vídeňský dialekt. Dialekt obyvatel Vorarlberska je v podstatě shodný s německým dialektem sousedního Švýcarska. Podle zákona o menšinách z r. 1976 se v některých oblastech připouští jako dodatečný úřední jazyk i jazyk menšiny, zejména pro styk obyvatelstva s úřady. Jeho používání má však svá pravidla, která jsou obsažena v zákoně. Takto používanými jazyky jsou především chorvatština, maďarština a slovinština. Český jazyk jako svou obcovací řeč uvádí v Rakousku pouze něco přes 0,1 % obyvatelstva.

---

<sup>8</sup> <http://cs.wikipedia.org>



## **RAKOUSKÁ KULTURA**

Rakušané se považují za samostatný národ, bývají velmi znepokojeni pokud je považujeme za Němce. V Rakousku existuje velký nacionální základ, většina obyvatelstva vykazuje velký zájem o tradice a historii. Ve srovnání s Němci jsou veselejší, rádi si užívají radostí, požitků života a často používají jemnou ironii.

Rádi také diskutují s cizinci, kterým také prokazují respekt ke jejich vlastní kultuře a zvykům. Rakušané jsou velcí patriote. Patriotismus v Rakousku se vyznačuje nejenom láskou ke své vlasti, ale i podporou nacionálních spolků v zahraničí.

V rakouské kultuře můžeme najít také české prvky, ať už v určitých zvycích, kultuře či kuchyni. Českou stopu můžeme najít také ve vídeňském dialektu, který je tak příznačný pro tuto metropoli.

Některé vlastnosti Rakušanů jsou srovnatelné s Němci. Především spisovný jazyk, přesnost a dochvilnost, hrdost na svoje schopnosti a dosáhnuté úspěchy. Na druhou stranu musíme také uvést rakouskou rezervovanost a formálnost. Je proto dobré být zdrženlivý a dodržovat pravidla etikety.

Rakouský národ je velice soutěživý, proto nesnáší neúspěch a uznávají práci, kterou dokáží náležitě ocenit, i když se jedná o jejich konkurenta. S tímto souvisí také to, že v Rakousku se na vrchol může propracovat každý, pokud tuto svoji snahu podepře náležitou snahou a pílí. Velký důraz se klade na vzdělání a přátelské vztahy jak na pracovišti tak mimo něj. Rakušané se také snaží oddělovat práci a rodinu. Málokdy se řeší pracovní záležitosti v rodinném kruhu. [9]

## **JEDNACÍ JAZYK**

Hlavním jednacím jazykem je samozřejmě němčina, která se liší od spisovné němčiny používané v Německu (tzv. „hoch deutsch“). Podobnost je srovnatelná jako mezi Českou a Slovenskou republikou. Tato odlišnost je patrná zejména ve Vídni, která jak už jsem uvedl výše, je specifickou oblastí.

Z cizích jazyků je rozšířená znalost angličtiny, částečně francouzštiny a italštiny, zvláště v hraničních regionech těchto zemí. Z vlastní zkušenosti a po konzultaci s Ing. Holešínským je třeba uvést, že Rakušané ovšem raději jednají v rodném jazyce, obzvlášť probíhali jednání v Rakousku, popř. Německu. Pokud tedy jednající nevládne perfektní němčinou je lépe vzít si tlumočníka. Rakušané toto vítají jako vstřícný krok při obchodním jednání.

## **ETIKETA**

### **Představení**

Způsob představení je velice podobný jako v ostatních zemích západní Evropy. Uvádí se akademické tituly (JUDr. je Dr.iur.; Ing. je Dipl. Ing.). Při oslovení se však tituly ani funkce nepoužívají.

### **Oslovení**

V současné době se nejvíce využívá tvaru jména a akademického titulu. Zvláštností je pak oslovování funkcí, kterou dotyčný vykonává, na čemž si Rakušané velice zakládají a je to součást jejich každodenního života. Vy vyšších vrstvách se funkce, tituly přenáší z manžela na manželku (Frau Doktor), opačně však nikoliv.

### **Podání rukou**

Při představování a pozdějším setkání se může opakovat i několikrát denně. Jinak platí podobná pravidla jako v ostatních zemích Evropské unie. Zřídka kdy vídanou záležitostí, je jak muž políbí ženě ruku, kterou lze vidět především ve Vídni.

### **Oblečení**

Je spíše konzervativní, střízlivé a elegantní. Zejména při jednání se starším partnerem se doporučuje oblek (sako klasického stylu, kalhoty) s vázankou a sladěnou košilí. S mladším obchodním partnerem je možno užít ležérnějšího stylu, ovšem u muže by

neměla chybět kravata ani v létě. U obleků převažuje tmavá barva, u žen kostým taktéž tmavších odstínů a bez přehnaných doplňků.

Rakušané si potrpí na dobré oblečení, nezáleží tak moc na značce, i když ve vyšších vrstvách toto pravidlo neplatí, ale především na sladění jednotlivých kusů oblečení a vhodnosti jejich použití k určitým příležitostem, u kterých se může obchodní jednání konat. [9]

## **OBCHODNÍ JEDNÁNÍ S RAKOUSKÝMI PARTNERY**

Charakteristickým rysem je konkrétnost a věcnost spojená se stručností. Podobně jako Němci jdou Rakušané přímo k věci. Zvláště Rakušané pak netolerují zbytečné okolky a mlžení podmínek jednání. Je proto velmi vhodné si předem přichystat důvody, vysvětlení našich návrhů a požadavků. Dalším podstatným hlediskem je přesnost námi prezentovaného podkladového materiálu. Na tuto část jednání je potřeba brát důrazný zřetel, neodpouští se chyby ani v maličkostech, jako jsou nedokonalé prezentace v PowerPointu, pravopisné chyby, nepřesné údaje a podobně.

Kontrakty se vyznačují podrobností svých jednotlivých bodů a často jsou velice náročné na splnění všech podmínek. Doporučuje se tedy předem pečlivě zvážit, co jsme schopni v reálu splnit na 100% a co nikoliv. Body ve smlouvě, kterými si nejsme úplně jisti bychom raději měly označit jako pro naši stranu spíše nesplnitelné už v počátku obchodních jednání s rakouskou stranou a dále o těchto bodech jednat k oboustranné spokojenosti. Změna či nedodržení podmínek smluv předznamenávají neúspěšný konec obchodní spolupráce.

Na začátku většinou figuruje zdvořilostní konverzace, avšak i toto pravidlo se někdy vypouští a přechází se přímo k obchodním záležitostem. Rakušané obecně příliš neprojevují emoce a v obchodních vztazích to platí dvojnásob, při jednání jsou spíše umírnění a snaží se vystříhat ostřejším konfliktům. Při jednání jsou velmi korektní a seriózní, neradi příliš ustupují ze svých vyjednávacích pozic.

V dlouhodobějším obchodním vztahu se některé zakázky uskutečňují pouze ústní formou. Dle Ing. Holešínského u Rakušanů, bývá toto běžné až v opravdu prověřeném obchodním vztahu a s cizinci je pak toto spíše raritní. V takovém případě je dané slovo

mnohdy závaznější než psaná smlouva. Z toho také plyne, že Rakušané jsou spíše nedůvěřiví, co se týče ústních úmluv. I u takovýchto typu smluv však platí velmi formální atmosféra.

Jak už jsem uvedl v předchozí části, jednání se doporučuje zahájit krátkým společenským rozhovorem, který se ve většině případů nerozvíjí v dlouhodobější konverzaci. Rakušané jsou známí svoji dochvilností a dodržováním jednacích harmonogramů. Je tedy více než žádoucí začít obchodní jednání ve stanovenou dobu a nepřekračovat markantně jeho dobu.

K již prodiskutovaným částem se nevrací, proto je více než důležitá předchozí příprava do posledních detailů. Rozhodovací proces se většinou týká vrcholového vedení rakouské společnosti. Je tedy vhodné budovat dobré vztahy s osobou nejvýše postavenou v hierarchii společnosti, popř. s osobou, která vedení bude vést jménem společnosti. Dodržuje se hierarchie. Podřízeným se vydávají jasné a jednoznačné pokyny.

Rakouským obchodním partnerům je vlastní organizovanost a precizní uspořádání posloupnosti jednání. Neradi jednají v nejistotě. Vyhnout bychom se měli nejasnostem a nevypočitatelným rizikům spojeným s náhlými změnami.

Měli bychom se vyhnout přílišné gestikulaci a emocionálním projevům. Držet se spíše odměřeně jak v jednání s rakouskými partnery tak i v našem týmu nedávat emoce najevo. Pokud možno co nejrychleji přejít na tykání. Tykání či vykání se tolik neřeší jako v České republice.

## **PŘÍPRAVA NA JEDNÁNÍ**

Doporučuje se důkladná příprava a to i v písemné formě. Předpokládá se, že obchodní partner bude znát nejenom současnost firmy, ale také její historii v některých firmách je někdy dokonce možné dočkat se dotazů na tyto informace, samozřejmě okrajovou formou, někdy mimochodem, ale i toto pak může ovlivnit výsledek samotného jednání.

Součástí přípravy je i sestavení jednacího týmu, který se zašle v dostatečném předstihu druhé straně. Tento jednací tým by se neměl měnit, případně o tomto partnery informovat s dostatečným časovým předstihem.

Nejvhodnější dobou na jednání jsou jarní a podzimní měsíce. Z důvodů prázdnin a dovolených, které Rakušané využívají zejména v zimních a letních měsících. Neradi mění termíny těchto akcí. Je také velice vhodné sjednávat obchodní jednání s dostatečným předstihem.

## **JEDNÁNÍ V TÝMU**

Obvykle 2-3 osoby. Vyžaduje se profesionalita všech účastníků, jednotlivá rozhodnutí se řeší v rámci celého týmu, hlavní slovo má nejvýše postavená osoba. Týmové jednání ovlivňuje „podniková kultura“, popř. etické kodexy zavedené ve firmě.

## **SPOLEČNÉ STOLOVÁNÍ**

Běžné jsou pracovní obědy a večeře v odpovídající restauraci. Jak už jsem uvedl výše, Rakušané oddělují pracovní a osobní rovinu obchodních jednání, pozvání na rodinný oběd je spíše výjimkou.

Samozřejmostí je přivítání a rozloučení se všemi účastníky pracovního oběda či večeře. Pokud bude účastna i žena doporučují se vhodné květiny. Pokud se večeře koná v soukromí, měli bychom přinést víno anebo předmět pocházející z naší vlasti. Je slušností ocenit chutnost jídla, pití a zejména moučnicku. Většinou útratu platí hostitel, ale pokud bychom chtěli účet v restauraci zaplatit, očekává se minimálně 5% spropitné z ceny, i když je už zahrnuté v ceně.

## **TÉMATA K ROZHOVORU, DARY**

Jako dary jsou vhodné psací potřeby, různé předměty s logem naší firmy, samozřejmě adekvátní hodnoty. Témata k rozhovoru: umění, cestování, počasí, fotbal, pivo, hudba, životní prostředí. V Rakousku je velký důraz na rodinu a rodinný život, toto může další vděčné téma k rozhovoru. Církev má v této zemi velmi významné postavení, ovšem nedoporučuje se přit se v tomto smyslu o zásadní věci či nějak zesměšňovat její význam.

Vyhnout bychom se naopak měli tématu Rakouska – Uherska, Druhé světové válce, politice a raději i zmíněnému křesťanství. [4]

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že tento národ je velice společenský a jako společníci při jídle a pití jsou vynikající.

### **3. ANALÝZA DEMOGRAFICKÝCH ROZDÍLŮ OBCHODNÍCH JEDNÁNÍ VE VYBRANÝCH ZEMÍCH EU**

Byl jsem osobně účasten při obchodních jednání s několika firmami, většina z těchto jednání se odehrála v zahraničí. Pro větší vypovídací hodnotu mého výzkumu jsem vybral z každé země dva obchodní partnery. Z každé země je to firma, se kterou má Renta Garden dlouhodobější obchodní styky a pak firmy, s kterými bylo jednáno poprvé, jednalo se tedy o zcela nové kontrakty.

Při jednáních jsem byl představen jako asistent Ing. Holešínského, který nebude do jednání zasahovat, tudíž jsem nebyl brán jako člen vyjednávacího týmu. Se souhlasem obou stran jsem použil diktafonu k záznamu a pozdější analýze průběhu jednotlivých jednání.

Jak jsem uvedl v úvodu této práce, pokusím se konfrontovat teoretické znalosti o obchodním jednání vybraných zemích se skutečností. Což mi umožnil Ing. René Holešínský, majitel společnosti Renta Garden.

#### **3.1. Představení firmy Renta Garden**

V roce 2000 byla založena firma MP STAV s.r.o. za účelem nákupu různého zboží, jeho opětovného prodeje a odkupu a následnému prodeji pohledávek. Tato činnost nebyla úspěšná a hledali se různé jiné oblasti vhodné pro podnikání. V roce 2004 byl do firmy dosazen management vedený Ing. Holešínským, který již v předchozích letech jako fyzická osoba podnikal v oblasti výroby pивních lavic. Počátkem roku 2006 Ing. Holešínský firmu od stávajících majitelů odkoupil a přejmenoval.

Pod názvem Renta Garden s.r.o. tedy firma zahájila svou aktivní činnost v lednu 2006. V současné době má za sebou pět let úspěšného podnikání v oboru výroby exteriérového nábytku pro gastrozařízení.

Konkrétně se jedná o soupravy sedacího nábytku, kde konečnými odběrateli a uživateli jsou provozovatelé hotelů, restaurací, pivovary a sítě občerstvení. Výrobky se

odnýtují převážně v zahraničí, z toho cca 60% na německém trhu, 20% tvoří trh Rakouska a pak další země Evropské unie. Svou silnou odbytovou pozici na německém trhu firma realizuje prostřednictvím několika – momentálně šesti – distribučních firem, s nimiž byly navázány dlouhodobé obchodní vztahy. Stabilita odbytu se opírá zejména o konstantní poptávku po výrobcích firmy ze strany německých či nadnárodních pivovarů. Konkrétně: Paulaner, Spaten-Loewenbrau, Augustiner, Inbev, Heineken, Krombacher, HB-Brauerei, Bitburger Gruppe a jiné.

U tohoto druhu odběratelů je patrná orientace na trvanlivé, robustní provedení, kvalitu materiálů. Odběratelé dávají přednost stálé spolupráci při vývoji kvality před vyhledáváním okamžitých, cenově výhodnějších možností nákupu. V této oblasti spočívá hlavní síla nabídky Renta Garden, která se opírá o dlouhodobě budovanou nákupní síť kvalitního akátového dřeva, které není vhodné pro typicky průmyslový způsob zpracování. Firma používá vlastní know-how na zpracování akátového dřeva. Dále si firma zakládá na kvalitě pečlivě vybraných laků pro povrchovou úpravu a neméně i na výběru stálých dodavatelů kovových částí nábytku pro tuto extrémně tvrdou dřevinu.

Firma Renta Garden si vybudovala pevnou pozici na tomto trhu a daří se jí každoročně získávat jednoho nového partnera, s přihlédnutím k určité lokálně-obchodní politice a praxi. Také v tomto roce firma plánuje navýšení obrátu o cca 20% a tento trend se bude snažit udržet i pro příští období sezóny 2010.

V roce 2008 se díky nákupu nových strojů podařilo omezit závislost na kooperacích ve výrobě na minimum a od konce roku 2008 firma provádí veškeré výrobní operace ve vlastní režii.

Největší potíž při budování rostoucí firmy spočívá v nedostatku provozních financí, které jsou nutně třeba pro mimosezónní výrobu v období měsíců říjen-leden. V této oblasti si Renta Garden připsala velký úspěch na začátku roku 2009, odkdy všechny zahraniční pohledávky financuje faktoringová společnost Kofax Faktoring.

Od počátku letošního roku Renta Garden začala rozšiřovat svou činnost o aktivní prodej nejen svých výrobků na tuzemském trhu. Jedná se o zboží, které- kromě vlastní výroby-pochází ze skladů největšího a stálého německého partnera, jenž souhlasil s udělením výhradního obchodního zastoupení pro Českou a Slovenskou republiku. Za

tímto účelem se Renta Garden s.r.o. také zúčastnila největšího tuzemského veletrhu nábytku v Brně, kde byly tuzemské kontakty úspěšně navázány.

V příštím roce se firma chystá k založení zahraniční pobočky na Slovensku.

## **3.2. Spolková republika Německo jako obchodní partner**

### **3.2.1. Stálý obchodní partner**

Pro tuto kategorii jsem z německých partnerů firmy Renta Garden vybral Krombacher Brauerei, největší německý pivovar v soukromém vlastnictví zároveň druhá nejprodávanější značka piva v Německu.

Tato společnost odebírá pravidelně větší množství zahradního nábytku určeného především pro venkovní terasy tzv. „zahrádky“, pro svoje značkové restaurace po celém Německu. Tento nábytek také nabízí svým smluvním partnerům – restauracím a pivnicím, které přislíbí odebírat určité množství produktů firmy Krombacher, nést logo této společnosti apod. Tato firma patří mezi nejváženější partnery firmy Renta Garden a to nejenom rozsahem svých odběrů, ale také tím, že dále propaguje značku zahradního nábytku od Renta Garden.

Impulesem pro toto jednání bylo zavedení nového sortimentu produktů, které Renta Garden nabízí. Jsou to především nové typy venkovních tepelných zářičů, určených pro venkovní terasy, kterou jsou tak za splnění určitých podmínek schopny provozu i v zimních obdobích. Podobné výrobky jsou na trhu již několik let, ovšem tyto zcela nové tepelné zářiče, jsou výkonnější a o mnoho úspornější než podobné výrobky na trhu. Jádrem je nová technologie, na kterou vlastní patent jeden z dodavatelů a partnerů firmy Renta Garden.

## **FÁZE JEDNÁNÍ**

### **Přípravná fáze**

První kontakt s touto firmou byl učiněn telefonicky. Ing. Holešínský kontaktoval obchodního ředitele firmy Krombacher s dotazem zda může zaslat nabídku nových



produktů s podrobným popisem vlastností produktů. Díky dobrým obchodním vztahům byla tato nabídka kvitována. Nabídka byla tedy zaslána elektronickou formou včetně ceníků, přičemž ceny byly samozřejmě pouze orientační. Německý partner firmy Renta Garden společnost Conway & Nösinger doručila vzorky teplometů a venkovních ohřívačů do společnosti Krombacher.

Po týdnu bylo opět telefonickou formou domluveno obchodní jednání, které bylo stanoveno na 11.11.2009. Podrobnější informace o místě a času byly uvedeny v e-mailu, který následoval po skončení telefonického hovoru.

Ve zmíněném e-mailu, byly uvedeny čas, místo a osoby s nimiž bude jednáno. Součástí byl velice podrobný harmonogram celého obchodního jednání, ve kterém byly uvedeny i časy přestávek mezi jednotlivými fázemi. Byl také připojen dotaz na způsob ubytování ve smyslu zda bude vyhovovat hotelové ubytování, které firma Krombacher vybrala. Jak mi sdělil Ing. Holešínský takto formální e-mail je zcela běžným postupem německých partnerů i přes dlouhodobě velmi dobré vztahy s firmou Krombacher.

Další částí přípravné fáze se stal průzkum trhu, který zahrnoval podobné nabídky konkurence. Této částí jsem se ujal já. Mým úkolem se stalo sledovat konkurenční cenovou nabídku produktů, které souvisí s teplomety a venkovními zářiči. Bylo také nutné vytvořit prezentaci zahrnující ceny podobných produktů včetně technických údajů jako byla spotřeba energií, výkon, poruchovost apod. Je třeba poznamenat, že v tomto případě nebyla kladena přílišná pozornost konkurenčním společnostem, konkurence byla jen okrajově zmíněna. Výzkum neměl být zaměřen na konkurenci jako takovou, spíše na produkty, které nabízí.

Konečným bodem této fáze bylo potvrzení účasti tři dny před obchodním jednáním. V potvrzovacím e-mailu byla zmíněna moje účast a připojeno vysvětlení mé pozice při vyjednávání.

## **I. kolo jednání – sídlo společnosti Krombacher, Kreuztal, Německo**

Den před obchodním jednáním proběhla zdvořilostní večeře, což je podle slov Ing. Holešínského v Německu dobrým zvykem při dlouhodobějším obchodním styku. Na tomto

napůl formálním setkání si obě strany předali věcné dary – výrobky nesoucí logo jednotlivých společností. Útratu platil náš hostitel – obchodní ředitel společnosti Krombacher.

Začátek jednání se týkal představení naší nabídky. Pomocí PowerPointové prezentace se zástupci firmy Renta Garden snažili vysvětlit technické specifikace venkovních zářičů. Jelikož podobné výrobky již firma Krombacher a její partnerské restaurace a pivnice používají, bylo také důležité vysvětlit výhody oproti stávajícímu systému, součástí byla i kalkulace cen a výdajů pro jednotlivé systémy venkovních teras, která byla převzata z interních materiálů firmy Conway & Nösinger – partnerská společnost Renta Garden. Německý partner měl poté možnost dotazů týkajících se konkrétních detailů. Společnost Krombacher disponovala podobnou studií nákladů teplotetů a venkovních zářičů, která se nelišila od kalkulace vypracované firmou Renta Garden. Tuto kalkulaci vypracovala interní složka ekonomického oddělení Krombacheru.

Jednání se zaměřilo především na minimální množství produktů, které se budou v pravidelných časových intervalech odebírat. Při podobných kontraktech je tato část velmi podstatnou součástí smlouvy, proto je většinou projednávána jako první. Po rozboru průběhu jednání s Ing. Holešínským bylo zřejmé, že Německá strana používá systému ZOPA – tedy přišla s nejnižší nabídkou, která byla pochopitelně výhodná pouze pro německou stranu. S postupem jednání se kvóty zvyšovaly. V průběhu jednání o tomto bodu smlouvy společnost Krombacher také předložila konkurenční nabídku podobných produktů, kde byly uvedeny i minimální požadované odběry konkurenčních firem. Protiargumentem bylo zejména technické provedení produktů Renta Garden a jejich nákladová úspora. V tomto bodě nakonec obě strany dospěly ke shodě.

Dalším tématem byla cena. Jednání o ceně bylo uzpůsobeno předchozí dohodě o pravidelných odběrech. Tedy za vyšší pravidelnou dodávku byla cena stanovena nižší. V tomto bodě nebylo větších sporů.

Jako poslední část se projednávaly podmínky dodání, smluvní pokuty za nedodržení, servis apod. Tento bod se ukázal jako největší úskalí jednání. Jak jsem zmínil v části, která se zabývá teoretickou přípravou na jednání, němečtí partneři se vyznačují velkým zaměřením na detaily. Na této části jednání byla nejvíce zřetelná připravenost německé strany. Neopomněli do rámcové smlouvy zahrnout téměř žádnou z možných

neplánovaných situací. Ing. Holešínský potvrdil, že stanovení dodavatelských podmínek bývá většinou nejobtížnější, pozdější nesplnění těchto podmínek může mít fatální důsledky. Je opravdu nutné tuto část nezanedbat. Výhodou je znalost mezinárodního obchodního práva.

Nároky ze strany společnosti Krombacher se zpočátku zdáli jako velký problém. Zejména penalizace za reklamace a opožděné dodávky byly velmi nadhodnocené. Opět se zde projevil systém ZOPA. Aby jednání dospělo ke zdárnému konci pro obě strany (WIN-WIN) bylo nutné upravit i cenu a minimální množství odběrových kvót.

Obě strany tedy uzavřeli rámcovou smlouvu o pravidelném odběru výše uvedeného zboží. Dále bylo dohodnuto vytvoření smlouvy, která musí odpovídat evropským standardům obchodního práva. Smlouva musí být samozřejmě vypracována dvoujazyčně. Náklady na zpracování smlouvy budou rozděleny mezi obě jednající strany.

Následovala zdvořilostní „dohra“ jednání. Ve které se všichni zúčastnění formálně rozloučili. Po opuštění jednacího sálu se ještě jednou přišel neformálně rozloučit obchodní ředitel firmy Krombacher.

## **II. kolo jednání – sídlo společnosti Krombacher, Kreuztal, Německo**

V tomto kole jednání se pouze podepsala smlouva, která byla předtím odsouhlasena oběma stranami. Schvalování vypracování smlouvy probíhalo více než dva týdny. Jednotlivé návrhy smluv se posílali elektronickou a posléze kurýrní službou. Podotýkám, že při schvalování takovýchto smluv je nutné přezkoumat detaily v obou jazycích, což jistě učinily obě strany.

Závěrem bych rád uvedl, že mě velice překvapila profesionalita a korektnost německé strany. Zcela striktně oddělovali obchodní a společenské styky. I přes to byli velice vstřícní a příjemní při obchodním jednání i mimo něj.

## **HLAVNÍ ZNAKY JEDNÁNÍ**

- Jednání začalo ve stanovený čas, po celou dobu se obě strany držely předem známého časového rozvrhu
- Dodržovala se hierarchie v postavení jednotlivých jednajících – zejména ze strany společnosti Krombacher

- Uplatnění přístupu ZOPA – stanovení maximálního a minimálního cíle. Tuto teorii můžeme pozorovat zejména při dohodě o velikosti dodavatelských kvót
- Použití „trumfu“ – v průběhu jednání německá strana náhle přišla s tím, že už podobnou nabídku dostala a uvedla konkrétní ceny a podmínky, jež ji byly nabídnuty.
- Velký důraz na dodavatelské podmínky

### **3.2.2. Nový obchodní partner**

Vybraným obchodním partnerem je Brauerei Leibinger. Malý regionální pivovar s vlastní restaurací a ubytováním vyšší cenové kategorie. Tento pivovar získal evropské ocenění European Beer Star Award za zachování původní technologie, kultury a tradic.

Informace o výrobcích firmy Renta Garden získal Brauerei Leibinger díky veletrhu Salima, kde firma Renta Garden prezentovala svoje produkty. Proběhlo první seznámení s produkty a byly uvedeny pouze základní informace o produktech, které Renta Garden nabízí.

Renta Garden byla kontaktována firmou Brauerei Leibinger, která chtěla nově vybavit venkovní prostory pivovaru, restaurace a přilehlého hotelu. Byl tedy zaslán katalog s ceníkem, který zahrnuje i interiérové vybavení včetně kompletních potřeb pro venkovní terasy. Brauerei Leibinger se seznámila s poskytnutými materiály a projevila zájem o vybavení venkovních teras a systém venkovního ohřevu. Byl tedy smluven předběžný termín obchodního jednání. Firma Brauerei Leibinger zažádala, zda by se místo konání prvního obchodního jednání mohlo konat v sídle společnosti Renta Garden, z důvodů prohlídky výroby a zázemí firmy. Tento jev je celkem běžný v sektoru výroby a distribuce nábytku, potencionální zákazníci se takto ujistují o kvalitě výroby produktů, o které projeví zájem. Renta Garden samozřejmě souhlasila, i když toto s sebou nese mnohá úskalí, která osvětlím v následujících částech.

## **FÁZE JEDNÁNÍ**

### **Přípravná fáze**

Prvním krokem bylo zjištění relevantních informací o společnosti Brauerei Leibinger. Vycházet se dalo pouze z internetových stránek firmy, článků a recenzí jak na produkty, tak i na restauraci a hotelové ubytování, které je poskytováno. Informace byli důležité i z hlediska platební schopnosti této firmy, i když takové poznatky jsou velice obtížně zjistitelné. Banky neposkytují tyto informace třetím osobám a většina firem neuveřejňuje svoje závazky vůči svým dodavatelům z pochopitelných důvodů.

Dále bylo třeba vybrat vhodné prostory pro samotné obchodní jednání, které by měly být reprezentativní, nepřiliš vzdálené od samotné výrobní haly i potencionálního ubytování klientů. Vyhovovat samozřejmě musí také zástupcům Brauerei Leibinger. Byly vybrány tři lokace, které tyto požadavky splňovaly. Tyto průvodní informace zaslala Renta Garden elektronickou formou do Německa. Německá strana si vybrala ubytování a dle tohoto se zvolily vyhovující prostory pro jednání.

Dalším krokem bylo vytvoření jednacího týmu, který tvořil Ing. Holešínský, vedoucí výroby a vedoucí prodeje. Sestavil se také podrobný harmonogram, kde bylo uvedeno časové schéma jednání, přibližné body jednání a zahrnuta byla také prohlídka výroby. Bylo navrženo předběžné datum konání obchodního jednání. Tyto informace byly zaslány na schválení. Zástupci firmy Brauerei Leibinger souhlasili s nabídnutými podmínkami.

Následujícím krokem byla příprava nabídky produktů, o které projevila firma Brauerei Leibinger zájem. Bylo třeba sestavit podrobné informace o produktech a jejich technické specifikace. Opět bylo využito PowerPointové prezentace. Připojeny byly také reference a příklady použití produktů firmy Renta Garden.

### **I. kolo jednání – sídlo firmy Renta Garden, Otrokovice – Zlín**

Začátku obchodního jednání předcházelo přivítání a vzájemné představení. Němečtí partneři byli poté uvedeni do výrobní haly, kde je provedl dílenský vedoucí a vysvětlil

výrobní postup a používané technologie. Byly předány podklady k výrobě – kvalitativní normy, bezpečnostní normy apod. i přesto si německá strana vše raději dokumentovala sama.

Samotné obchodní jednání začalo ve stanovenou dobu. Německá strana si vybrala pouze některé produkty, které by po případné dohodě chtěla odebírat. Předložila jasné návrhy počtu, technického provedení a designu produktů, o které má zájem. Vše bylo vypracováno ve třech kopiích tištěných materiálů a jako prezentace.

Jelikož se jednalo o jednorázovou objemnou objednávku, začalo se pochopitelně jednat o ceně. Brauerei Leibinger si přál mnohé, atypické změny. Na řadě produktů proto byla nutná alespoň přibližná kalkulace cen. Tuto kalkulaci vypracovali vedoucí prodeje a vedoucí výroby. Byla tedy nastavena určitá cena, která se pochopitelně dala ještě dále upravovat.

Německá strana v podstatě souhlasila s cenou, kterou se samozřejmě snažila co nejvíce snížit argumenty typu: „Vaše produkty budou umístěny v našich reprezentačních prostorách, které navštíví spousta významných hostů...“ apod. Tyto argumenty byly postupně vyvráceny, poněvadž na většině produktů, které si přála německá strana vyrobit, mělo být logo s nápisem firmy Brauerei Leibinger, tedy o reklamu firmy Renta Garden se rozhodně nejednalo. Tento blok se uzavřel shodou o ceně, která byla zhruba ve středu prvních nabídek obou stran.

Dalším bodem jednání se staly dodací podmínky. V tomto případě kdy se jedná o jednorázovou dodávku, i když většího objemu se jedná většinou o smluvních pokutách při nedodržení termínu dodání a konkrétních podmínkách dodání. Firma Brauerei Leibinger stanovila vcelku běžné podmínky dodání a reklamací v tomto segmentu trhu. Jediným odklonem od běžných dodacích podmínek byl požadavek na zvláštní způsob impregnace dřevěných součástí exteriérového nábytku, který je nákladnější než systém, který využívá Renta Garden, což by se mělo projevit na ceně, což ovšem firma Brauerei Leibinger odmítala. Ani jedna z jednajících stran neustoupila od svých požadavků. Ke shodě v tomto bodě tedy nedošlo.

Obchodní jednání skončilo tedy neúplnou dohodou. Firma Brauerei Leibinger si vyhradila čas na konečné rozhodnutí, zda uzavře smlouvu s Rentou Garden či nikoliv. Následovalo vcelku přátelské rozloučení, kdy bylo přislíbeno konečné rozhodnutí o kontraktu nejpozději do dvou týdnů.

Po dvou týdnech se firma Brauerei Leibinger ozvala s návrhem dalšího jednání v jejím sídle. Zdůvodnila to jinými nabídkami na exteriérové a interiérové vybavení, které obdržela od konkurenčních firem, ale i tak by ráda upřednostnila nabídku firma Renta Garden. Dalším důvodem bylo utvoření představy o prostorách, kam by měl být nábytek dodán a k jakým účelům by měl sloužit.

Byl tedy dohodnut termín obchodního jednání, kterému předcházela elektronická komunikace o ubytování vyjednávacího týmu z Renty Garden, harmonogramu jednání a byli přiloženy fotografie prostor do nichž chtěla firma Brauerei Leibinger začlenit nový nábytek.

### **Přípravná fáze**

V této fázi bylo velice důležité zmapovat konkurenci, která byla schopna dodat podobné produkty (kvalitativně i cenově) jako Renta Garden. Ing. Holešínský se tedy spojil se svým německým partnerem společností Conway & Nösinger, která se pokusila vyhledat nabídku podobných produktů od jiných společností. Informace, které byly následně zaslány od Conway & Nösinger se ukázaly jako irelevantní, veškeré podobné firmy nabízející atypický, namíru vyrobený nábytek pro restaurační zařízení totiž nabízí pouze smluvní ceny, kde záleží na sjednaných podmínkách jako např. množství, dodací podmínky apod.

Následným krokem v této fázi bylo připravit důkladnou prezentaci společnosti požadovaných produktů včetně kvalitativního srovnání s konkurencí. Byl vypracován také 3D návrh exteriérů a interiérů dle fotografií, které zaslala firma Brauerei Leibinger.

## **II. kolo jednání – sídlo Brauerei Leibinger, Ravensburg, Německo**

Po příjezdu v předvečer obchodního jednání pozvali němečtí partneři vyjednávací tým z Renty Garden na reprezentační prohlídku svého pivovaru, následovala zdvořilostní večeře, na které byly předány upomínkové předměty.

Samotné jednání začalo opět přesně dle časového rozvrhu. Dle zmíněného harmonogramu obchodního jednání byla jako první na programu cena. Jednání o ceně již bylo úzce provázáno na požadavek zvláštního způsobu impregnace dřevěných částí exteriérového nábytku. Renta Garden uvedla důvody, proč tato úprava musí zasáhnout do ceny a uvedla také nevýhody tohoto způsobu úpravy. Brauerei Leibinger kontroval zkušenostmi s jinými druhy impregnace venkovního nábytku.

Dalším argumentem Brauerei Leibinger byla konkurenční nabídka od firmy distribuující podobné výrobky jako Renta Garden. Při prozkoumání technických parametrů nabízených konkurenčních produktů vysvětlili zástupci Renty Garden nedostatky způsobené použitím levnějších materiálů a technologií. Jednací tým firmy Brauerei Leibinger ovšem nebyl ochoten ustoupit ze svých cenových požadavků. I přes předložení podkladů a referencí od jiných zákazníků firmy Renta Garden nebylo možné zástupce německé firmy přesvědčit. Došlo tedy ke shodě, kdy Brauerei Leibinger dosáhl určitého ústupku z ceny, kterou požadovala Renta Garden.

Následným projednávaným tématem byly dodací podmínky, které se téměř nelišily od podmínek již projednaných v sídle Renty Garden.

Obchodní jednání se společností Brauerei Leibinger tedy vyústilo ve smlouvu na dodání exteriérového a interiérového nábytku. Byla sepsána rámcová smlouva, kde byly uvedeny všechny sjednané podmínky. Následný podpis konečné smlouvy proběhl opět v sídle společnosti Brauerei Leibinger.



## HLAVNÍ ZNAKY JEDNÁNÍ

- Jednání začalo ve stanovený čas, po celou dobu se obě strany držely předem známého časového rozvrhu
- Dodržovala se hierarchie v postavení jednotlivých jednajících
- Jednací tým z Brauerei Leibinger se snažil uplatnit trik nazvaný v teoretické části „Prodej levně, staň se slavným“
- Byl uplatněn ultimativní styl jednání
- Přístup německého partnera byl spíše odměřený
- I přes použití některých vyjednávacích triků chtěla společnost Brauerei Leibinger dospět typu jednání WIN – WIN.

### 3.3. Rakouská republika jako obchodní partner

#### 3.3.1. Stálý obchodní partner

Jako stálý obchodní partner pro Rakousko bylo vybráno OBI. OBI je celoevropsky známá síť hypermarketů. Je vedoucím představitelem evropských marketů se stavebními potřebami a potřebami pro kutily. OBI Rakousko je jedním z nejvýznamnějších partnerů firmy Renta Garden.

Zásobování probíhá na národní úrovni. Což znamená, že vedení je odpovědné pouze za svoje území, pravomoci ve smyslu nákupu sortimentu, marketingu apod. jsou přeneseny na národní centrály. Způsob zásobování můžeme specifikovat jako centralizované, tudíž veškeré nabídky na spolupráci s rakouským OBI musí přijmout rakouská centrála, ne jednotlivý hypermarket.

Renta Garden dodává do rakouských hypermarketů pouze dřevěné části jednoho typu venkovních stolů, které jsou určeny pro pozdější úpravu. Distribuovány jsou s logem OBI, některé i zapracované do určitých modelů zahradního nábytku, který OBI nabízí. I přesto je OBI velmi významný odběratelem a partnerem pro firmu Renta Garden.

Motivem pro obchodní jednání s OBI Rakousko bylo vypršení kontraktu, který byl předčasně uzavřen. Vedení OBI dalo samo podnět k vytvoření nového kontraktu. Odmítalo pouze prodloužit dosavadní kontrakt s tím, že situace na trhu se změnila. Toto oznámení předznamenávalo tvrdší vyjednávání především o ceně a dodacích podmínkách.

## **FÁZE JEDNÁNÍ**

### **Přípravná fáze**

Přípravná fáze byla zjednodušena o to, že OBI projevilo zájem pouze o produkty, které již předtím odebíralo. Technická stránka se tedy znovu prezentovat nemusela. Znovu se ovšem musela vypracovat cenová nabídka konkurence spojená s kvalitativními požadavky.

OBI nabídla pouze dva termíny, kdy bylo možné obchodní jednání uskutečnit. Oba termíny následovaly velice krátce po oznámení o nutnosti jednat o novém kontraktu ze strany OBI. I přes snahu termíny změnit z důvodu velice krátké doby na přípravu na obchodní jednání Renta Garden neuspěla se svými požadavky. Jak mi sdělil Ing. Holešínský, takto se často chovají velké společnosti, které mají nadnárodní zastoupení, což jim poskytuje výhodnou pozici při jednáních se svými dodavateli.

Renta Garden nepožadovala ubytování. Místo jednání bylo v dojezdové vzdálenosti od sídla společnosti. Z tohoto důvodu se tedy elektronická komunikace v přípravné fázi omezila pouze na dohodnutí schématu obchodního jednání. V tomto směru se také projevila pozice síly OBI. Renta Garden se snažila časově prodloužit délku obchodního jednání, protože dle harmonogramu, který OBI zaslalo, mělo jednání trvat pouze 4 hodiny včetně přestávek. Nakonec byl jednací čas na žádost Renta Garden prodloužen.

### **I. kolo jednání – sídlo společnosti OBI, Vídeň, Rakousko**

Zástupci společnosti Renta Garden dorazili na jednání včas, avšak vyjednávací tým společnosti OBI nechal Ing. Holešínského a jeho kolegy čekat v místnosti určené pro vyjednávání. Po pozdější konzultaci s Ing. Holešínským jsme dospěli k závěru, že se

mohlo jednat o úmysl ze strany společnosti OBI, která tak chtěla demonstrovat pozici síly. Nakonec se tedy začalo jednat s cca půlhodinovým zpožděním, za což se pochopitelně zástupci firmy OBI omluvili.

Jak jsem již uvedl v přípravné fázi, hlavním tématem byla cena. Rakouská strana ihned přešla do ofenzivy, když předložila nabídky podobných produktů s nižší cenou. Zástupci Renta Garden na toto byli připraveni, tudíž jako protiargument uvedli nižší kvalitu ve výrobě konkurenčních produktů. Přesto společnosti OBI neustále obhajovala snížení ceny ekonomickou krizí a snížením zájmu o výrobky, které Renta Garden dodává. Bylo zcela zřejmé, že jednací tým společnosti OBI si je vědom pozice síly a dle mého názoru se chovali nepřiměřeně až arogantně.

Souvisejícím tématem byla také velikost pravidelných odběrů, které byly v předchozí smlouvě zakotveny. Vyjednávací tým OBI se nesnažil snížit odběrové kvóty, ale při stejných odběrech neustále trval na snížení ceny.

Při tomto vývoji jednání se nedala očekávat shoda v základních bodech. Jednání se tedy přesunulo na další termín. Termín byl vybrán společností OBI a dohodnut přímo na tomto jednání.

## **II. kolo jednání – sídlo společnosti OBI, Vídeň, Rakousko**

Tomuto jednání předcházela pouze nová kalkulace nákladů a výnosů ze strany Renta Garden, která tak musela stanovit minimální cenu produktů, která ještě byla ze strany Renta Garden akceptovatelná.

S novou kalkulací cen, která zahrnovala i nově vypracované náklady na dodání, se obě strany sešly u jednacího stolu. Nabídka cen, která přišla ze strany Renta Garden, se stále zdála společnosti OBI příliš vysoká. OBI opět argumentovalo nízkými prodeji produktů společnosti Renta Garden a nabídkou konkurence, která byla dle rakouské strany časově omezená.

Jednací čas při druhém kole obchodního jednání byl podstatně snížen. Ing. Holešínský se nechtěl rozhodovat pod tlakem, proto požádal o čas na rozvážení dalších kroků. Tomuto požadavku nebylo ze strany OBI vyhověno. Odůvodněním byl časový plán dodavatelsko – odběratelských vztahů, který musí být dodržen.

Závěrem jednání tedy bylo přistoupení na cenové podmínky, které prosazovala společnost OBI s jistým zvýšením pravidelných odběrů. Kontrakt byl opět uzavřen na dobu určitou.

Svým pohledem bych jednání zhodnotil jako velice obtížné obzvláště ze strany Renty Garden, která byla nucena se pod tlakem rychle rozhodnout. I přes nátlakové metody, které byly uplatněny, se mi obchodní jednání jeví jako velice korektní a zvláště ze strany společnosti OBI jako pečlivě připravené a provedené více než profesionálně.

## **HLAVNÍ ZNAKY JEDNÁNÍ**

- Podstatou vyjednávání ze strany OBI byla pozice síly, kterou vehementně uplatňovala
- Nedodržení časového rozvrhu
- Jako významný se také ukázal časový nátlak na rozhodování společnosti Renta Garden
- Společnost OBI také uplatňovala ultimativní styl vyjednávání
- Objevila se i hrozba konkurencí
- Odměřený přístup ze strany OBI
- Uplatnění teorie WIN – LOST

### **3.3.2. Nový obchodní partner**

Pro tuto část jsem vybral hotel Ronacher, který se nachází v lázeňském městě Bad Kleinkirchheim na jihu Rakouska. Hotel Ronacher – 5. hvězdičkový termální hotel zaměřený na movitější klientelu. Hotel získal mnohá ocenění za svoje služby na poli wellness služeb. Velice ceněna je také kuchyně, která se může pyšnit mezinárodními

oceněními. Hotel nabízí veškeré služby týkající se wellness aktivit, odpočinku po lyžování na nedalekých svazích a relaxací spojenou s návštěvou termálních koupelí.

Začátkem roku 2010 zavedla firma Renta Garden speciální sérii venkovního nábytku z ušlechtilého dřeva ručně vyráběného, určeného náročnějším zákazníkům. Na tomto druhu nábytku jsou možné provádět individuální úpravy dle přání zákazníků. Tato série je určena především rekreačním zařízením vyšší cenové kategorie. Jelikož nový katalog byl už zpracován a vydán nemohla být tato sériová řada zařazena do nové nabídky. Proto se prezentace této řady ujala partnerská firma Conway & Nösinger, která zajišťuje distribuci této modelové řady v Německu a Rakousku.

Firma Conway & Nösinger již dříve zpracovávala nabídku vybavení venkovních prostor pro hotel Ronacher. Hotelu Ronacher byla nabídnuta a představena právě tato luxusní modelová řada. Velká výhoda této nabízené série oproti podobným venkovním systémům spočívá zejména v možné modifikaci jak technických tak estetických parametrů.

## **FÁZE JEDNÁNÍ**

### **Přípravná fáze**

Firma Conway & Nösinger tedy představila zástupcům hotelu Ronacher zmíněnou modelovou řadu a předala kontakt přímo na Ing. Holešínského s kterým bylo samotné obchodní jednání vedeno.

Hotel Ronacher započal komunikaci s Ing. Holešínským téměř okamžitě po obdržení kontaktu od partnerské firmy. Zástupci hotelu nejprve oslovili Ing. Holešínského telefonicky s dotazem, zda mohou zaslat přibližné požadavky na venkovní nábytek z nabízené řady, což bylo samozřejmě kladně přijato. Po obdržení e-mailu, ve kterém byla velmi podrobně popsána technická a částečně i estetická představa hotelu Ronacher začal Ing. Holešínský a jeho tým připravovat podklady pro obchodní jednání zejména technického charakteru.

V následující, převážně elektronické komunikaci obou firem, se řešili hlavně technické a později i finanční parametry nabídky firmy Renta Garden. Podmínky zástupcům hotelu Ronacher natolik vyhovovaly, že navrhly obchodní jednání o zakoupení reprezentativních venkovních sedacích souprav.

Dalším krokem přípravné fáze tedy byla samotná příprava na obchodní jednání, která byla usnadněna již známými, poměrně přesnými požadavky stran produkce. Renta Garden se především zaměřila na zpracování možných individuálních požadavků ze strany hotelu Ronacher. Připravila tedy sérii vizualizací zvolených komponentů včetně návrhů ve 3D.

Při potvrzovacím e-mailu bylo ze strany hotelu Ronacher nabídnuto zvýhodněné ubytování pro členy vyjednávacího týmu. Tato nabídka, byla odmítnuta ze strany Renty Garden odmítnuta.

### **I. kolo jednání – sídlo společnosti hotel Ronacher, Bad Kleinkirchheim, Rakousko**

Po prvotním seznámení se celý vyjednávací tým přesunul na prohlídku hotelu, kde byla vysvětlena filozofie hotelové strategie a důvody zaměření se na nejnáročnější klientelu. Následovalo úvodní představení návrhů jednotlivých kusů venkovního nábytku, přičemž zástupci hotelu Ronacher představili svoji zcela jasnou vizi vizuální podoby.

Harmonogram jednání nebyl upřesněn ani jednou z jednajících stran. Obě strany se shodli na technickém i vizuálním provedení. K projednání zbývala cena a dodací podmínky. Jako první z těchto bodů projednávala cena. Zástupci hotelu Ronacher si byli vědomi toho, že tato modelová řada je zcela novým produktem firmy Renta Garden, snažili se tedy stlačit cenu co nejnižší. Jako argumenty jim sloužily následující fakta:

produkt bude umístěn ve velice reprezentativním prostředí

tato modelová řada nebyla ještě nikdy vyzkoušena v zátěžovém provozu

jméno hotelu Ronacher je spojováno pouze s nejlepšími službami na trhu wellness služeb  
možný další odběr podobného sortimentu.

### **Jako protiargumenty Renta Garden použila:**

- exkluzivní provedení s prvky, které si firma sama vyžádala (logo, přídatné dřevaná madla, další estetické prvky).
- dlouhodobou záruku, kvalitní záruční i pozáruční servis, který standardně neposkytuje
- reference od svých zákazníků v celé Evropě.

Zástupci hotelu Ronacher ustoupili ze svého prvního návrhu ceny. I Renta Garden pochopitelně musela uznat argumenty druhé strany. Jednání o ceně dospělo ke shodě. Cena byla stanovena blíže představě hotelu Ronacher, ovšem po zvážení všech aspektů se toto ukázalo jako přijatelnější než dohodu neuzavřít vůbec.

Následně se projednávaly podmínky dodání, záruční a pozáruční servis. Jak již bylo nastíněno výše, Renta Garden byla ochotna splnit požadavek záručního i pozáručního servisu, který by v zastoupení prováděl partner Conway & Nösinger. Tuto službu obvykle Renta Garden neposkytuje, bylo tedy nutné připravit podmínky pro bezproblémové plnění tohoto bodu. Renta Garden přislíbila vypracování návrhu podmínek reklamací a následného servisu. Ostatní dodací podmínky byly přijaty bez výhrad.

Rámcová smlouva nebyla vytvořena z důvodů chybějících podmínek pro servis. Byl jsem na toto upozorněn Ing. Holešínským, který uvedl, že vytvoření rámcové a následné smlouvy o prodeji, kde by byly zakomponovány předem nevyjasněné podmínky servisu by mohlo vést ke konfliktu a zbytečným výdajům ze strany Renty Garden.

Po vypracování podmínek servisu, které byly zaslány zástupcům hotelu Ronacher, nutno podotknout, že podmínky se několikrát měnily, byla uzavřena smlouva o odběru venkovních sedacích souprav. Smlouva byla podepsána v hotelu Ronacher.

### **HLAVNÍ ZNAKY JEDNÁNÍ**

- použití metody ZOPA
- korektní a velice příjemné jednání
- strategie WIN – WIN

## 4. ZHODNOCENÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na začátku této práce jsem si stanovil za cíl srovnat teoretické znalosti o obchodním jednání v zahraničí se skutečnými podmínkami v praxi. Jak jsem již uvedl v úvodu, k analýze těchto informací jsem použil diktafonových záznamů z jednotlivých jednání a konzultace s Ing. Holešínským, který má bohaté zkušenosti na poli jednání s obchodními partnery ze zahraničí.

### 4.1. Německo

V teoretických pramenech se o jednání s německým partnerem často skloňuje pečlivost, přesnost, strohost a zaměření na detail.

Po analýze jednacích taktik v Německu jsem dospěl k závěru, že většina uvedených teorií se v podstatě shoduje se skutečností.

Z mé analýzy vyplývá, že při jednání s německým obchodním partnerem je dobré dodržovat následující body:

- velice důležitá je počáteční příprava jak ve smyslu informací o druhé straně tak i zajištění podrobného popisu našeho zboží či služby.
- vhodné je naplánovat přesný jednací rozvrh, pokud ho již nezhotovil náš obchodní partner. Je také dobré si tento harmonogram prostudovat a případně sjednat podmínky, které budou vyhovovat oboum jednajícími stranám a to vše v co nejkratším termínu. Je velice důležité tento harmonogram posléze dodržovat.
- podstatná je také naše disciplinovanost při vystupování, samozřejmostí je dodržování základních pravidel etikety. Zejména použití vhodného oblečení.
- je dobré dodržovat firemní hierarchii, na které si německá strana dosti zakládá.

Dále bych doplnil, že německý obchodní partner se jeví jako jeden z nejspolehlivějších partnerů v rámci Evropské unie. Jak mi sdělil Ing. Holešínský, jeho zkušenosti s obchodním jednáním a chováním zákazníků z Německa jsou jedny nejlepších.



## 4.2. Rakousko

Charakteristika vyjednávání s rakouským partnerem je často přirovnávána k německému způsobu vyjednávání. Dle teorie se tedy vyznačuje přesností, pečlivostí, strohostí, stejně jako německý obchodní partner. U rakouského obchodního partnera je patrná větší odměřenost při jednání, neprojevují emoce.

Stejně jako u německého obchodního partnera se zjištěné skutečnosti blíží teoretickým poznatkům.

Význačné charakteristiky rakouského obchodního partnera

- zaměření na detail – tato vlastnost se zejména projevuje při jednání o podmínkách smlouvy
- velký důraz na přípravnou fázi
- jednoznačné oddělování obchodního a soukromého života
- větší odměřenost

Srovnáním teoretických znalostí a praxe jsem dospěl k závěru, že poznatky o rakouských a německých partnerech se příliš neliší od skutečnosti. U obou národů můžeme najít společné znaky, které jsou dány společnou historií. Přesto se mezi jednotlivými národy dá nalézt několik rozdílných rysů.

Ve většině publikací zabývajících se německou kulturou se dočteme, že Němci jsou odměření a chladní. Rád bych konstatoval, že moje zkušenost byla zcela opačná. Němečtí obchodní partneři jsou velmi srdeční, přátelští a otevření jakékoliv komunikaci. Většinou se chtějí dohodnout nekonfliktní cestou. Není také pravda, že by Českou republiku považovali za méněcenného obchodního partnera, toto je patrné zejména na západě země.

Rakouská kultura se v zásadních rysech neliší od německé. Na chování Rakušanů je ovšem patrná větší odměřenost jak v rovině obchodní tak i osobní. Z jednání kterých jsem se zúčastnil, se mi rakouští obchodní partneři jeví jako velice tvrdí a nekompromisní

vyjednavací, kteří si uvědomují a dávají najevo pozici síly. Oproti Německu je patrná větší odměřenost a rezervovanost k české kultuře.

Dalším cílem jež jsem si vytyčil na počátku bylo porovnání jednotlivých národních vyjednávacích taktik. Zda a v jakých rysech se liší jednotlivé země, tedy Rakousko a Německo.

Po konzultaci s Ing. Holešínským se tento cíl jeví jako velice těžko srovnávatelný. I přes viditelné rozdíly v obchodním jednání jednotlivých firem – bráno z pohledu národnostního rozlišení, které jsem uvedl v analytické části svojí práce, se nedá přesně určit, zda je toto zapříčiněno národnostními rozdíly či pouze firemní filozofií nebo charakterovými rysy jednotlivých vyjednaváčů.

Doporučením pro jednání s rakouskými nebo německými obchodními partnery je tedy důkladná příprava se zaměřením spíše na konkrétní firmu než na národnost.

## 5. ZÁVĚR

Ekonomická recese, která zasáhla i Českou republiku sebou nese komplikace pro mnohé podniky podnikající na území našeho státu. Nutí české firmy nezaměřovat se pouze národní trh, ale hledat uplatnění svých produktů a služeb v zahraničí. Zahraniční trhy skýtají velké možnosti pro uplatnění českých firem, ovšem základem pro úspěšný vstup na tyto trhy je zvládnutí obchodního jednání se zahraničními partnery.

Tento fakt sebou nese mnohá úskalí. Především neznámé prostředí zahraničních trhů může přinést komplikace s prosazením podnikatelských zájmů. Každá kultura má svá specifika, která je potřeba pochopit a tolerovat. Chceme-li podnikat na zahraničním trhu, musíme v první řadě předem prostudovat kulturní odlišnosti a obchodní zvyky na konkrétním místě působení společnosti.

Během vzniku této práce jsem se přesvědčil, že umění dobře zvládnutého obchodního jednání vyžaduje především zkušenost a notnou dávku prozíravosti. I přesto, že známe podrobné informace o druhé straně a nabízíme kvalitní produkty, nemusí se obchodní jednání se zahraničním partnerem vydařit dle našich představ.

Obchodní jednání je jako živý organizmus, který se vyvíjí. I maličkost může znamenat zmar našeho snažení. Pokud chceme vést úspěšné jednání s německým či rakouským obchodním partnerem, musíme se naučit chodit včas, dobře připraveni, vybaveni pádnými argumenty a perfektně zpracovanými podklady. Zapomenout nesmíme ani na vzhledovou stránku, první dojem je velice důležitý a následně je velice těžké vymanit se z určitého zařazení založeného na prvním dojmu.

V žádném případě bychom se neměli snažit partnery z Německa a Rakouska „přechytračit“ ohledně znění smlouvy. Partneri z těchto zemí plní smluvní závazky na 100% a totéž očekávají od nás.

Na začátku této práce jsem si stanovil cíle týkající se odlišností v obchodním jednání v jednotlivých zemích Evropské unie. S postupem času se tyto cíle ukázaly v určitých ohledech nesplnitelné. Obchodní jednání je velice specifický druh komunikace.

Mění se v závislosti na mnoha faktorech, které často nezávisí jen na původu obchodního partnera.

Velkou roli hraje postavení na trhu, které naše firma v danou chvíli má. Výhodnější pozici má již zavedená firma, pro niž právě projednávaný kontrakt není existenční. Dalším faktorem je samozřejmě i styl vystupování. Faktorů, které mohou ovlivnit výsledek obchodního jednání je obrovské množství.

Ze závěrů, které jsem během vypracování této práce vyvodil lze usuzovat, že spíše než příslušnost k určitému národu rozhoduje strategie firmy, pozice firmy na trhu a složení vyjednávacího týmu. Je tedy vhodné spíše se zaměřit na konkrétního obchodního partnera, než na to z jaké země pochází. Jistou roli hrají i národní zvyklosti a kultura. Tyto faktory samozřejmě nesmíme opomenout, ovšem nedá se přesně definovat jaký vyjednávací styl použít v konkrétní zemi či jaké triky při jednání můžeme očekávat ze strany zahraničního obchodního partnera z konkrétní země.

Závěrem bych rád podotknul, že zpracováním této práce jsem získal cenné zkušenosti týkající se zejména jednání s lidmi, komunikace a řízení firmy. Věřím, že tato práce poskytne podklad pro vedení úspěšného jednání nejenom ve Spolkové republice Německo či Rakouské republice, ale i v rámci České republiky.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Knihy

1. BURNETT, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. 1. vyd. Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
2. FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. *Jak dosáhnout souhlasu: zásady úspěšného vyjednávání*. Přel. A. Lisa, 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 173 s. ISBN 80-7261-100-3.
3. GREFF, G. *13 účinných strategií pro obchodní vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 164 s. ISBN 80-247-1312-8.
4. GULLOVÁ, S.; MÜLLEROVÁ, F. *Mezinárodní obchodní a diplomatický protokol*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1021-9.
5. GULLOVÁ, S.; MÜLLEROVÁ, F.; SATO, A.; ZAMYKALOVÁ, M. *Obchodní jednání v zemích EU*. Praha: VŠE, 2002. 83 s. ISBN 80-245-0444-8.
6. KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1677-1.
7. NOVÝ, I.; SCHROLL-MACHL, S. A KOL., *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2001. 182 s. ISBN 80-7261-042-2.
8. ROBINSON D., *Zlatá pravidla obchodování*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-379-X.
9. RÝZNAR, L., *Společenský Evropan aneb etiketa v zemích Evropské unie*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005. ISBN 80-7314-076-4.
10. TUBBS, S.; MOSS, S., *Human Communication 11th edition*. London: McGraw-Hill, 2008. 640 s. ISBN 13-9780073384986.
11. ŠRONĚK, I., *Etiketa v obchodě a podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-08-X.
12. YAGER, J., *Business protocol: how to survive and succeed in business*. 1. vyd. New York: John Wiley & Sons, 1991. ISBN 0-471-54259-8.
13. ZAMYKALOVÁ, M., *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Profesional Publishing, 2003. 171 s. ISBN 80-86419-28-2.

## Internetové zdroje

14. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-03-17] Dostupné na World Wide Web: <http://en.wikipedia.org>
15. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-03-17] Dostupné na World Wide Web: <http://cs.wikipedia.org>
16. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-01-10] Dostupné na World Wide Web: <http://www.czso.cz>
17. Informace o firmě [online] [cit. 2010-01-10] Dostupné na World Wide Web: <http://www.obchodnirejstrik.cz>
18. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-01-19] Dostupné na World Wide Web: <http://portal.vsp.cz>
19. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-03-21] Dostupné na World Wide Web: <http://en.g8russia.ru/>
20. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-03-21] Dostupné na World Wide Web: <http://www.businessinfo.cz>
21. Statistické údaje [online] [cit. 2010-02-24] Dostupné na World Wide Web: <http://www.stem.cz>
22. Statistické údaje [online] [cit. 2010-03-11] Dostupné na World Wide Web: <http://www.statistik-portal.de>
23. Statistické údaje [online] [cit. 2010-03-11] Dostupné na World Wide Web: <http://www.deutschland.de>
24. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-03-11] Dostupné na World Wide Web: <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de>
25. Teoretické údaje [online] [cit. 2010-03-11] Dostupné na World Wide Web: <http://www.euractiv.cz>

## Ostatní zdroje

26. Interní materiály firmy Renta Garden s.r.o.
27. Přednášky z předmětu Obchodní jednání, Ing. Hana Krymláková, Ph.D.
28. HOSPODÁŘSKÉ NOVINY
29. LIDOVÉ NOVINY
30. Časopis FORBES
31. Časopis REFLEX

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
č.	číslo
EU	Evropská unie
Kč	Koruna česká
Kč	Koruna československá
km	kilometr
kol.	kolektiv
např.	například
popř.	popřípadě
obr.	Obrázek
OKEČ	Odvětvové klasifikace ekonomických činností
PR	Public Relation
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
tab.	tabulka
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
vyd.	Vydavatelství

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....  
Bc. Jakub Gsela

Adresa trvalého pobytu studenta:

Malá Strana 133, 679 38 Cetkovice



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Potvrzení o sdělení údajů

Příloha č. 2: Ukázka katalogu firmy Conway & Nosinger

## **Příloha č. 1: Prohlášení o poskytnutí informací**

### **Prohlášení o poskytnutí informací**

Tímto prohlašuji, že jsem poskytnul informace o firmě Renta Garden.

Ve Zlíně 5. dubna 2010

.....  
Ing. René Holešínský  
Renta Garden s.r.o.

## Příloha č. 2: Ukázka katalogu firmy Conway & Nosinger

# KONWAY & NÖSINGER






INDOOR | OUTDOOR

## 2009/10

Das Original

### ... der absolute Klassiker | the absolute classic

Jetzt auch in Akazie lieferbar!  
Now also available in acacia!



**München**  
Tisch | table  
120 x 70 cm, klappbar | fold away  
Art.-Nr. KO-M-12 119,90 | UVP 214,02

**Akzie** | acacia  
Art.-Nr. KO-MA-12 139,90 | UVP 249,72



**München + Wien**  
Kennezeichnung/Siebdruck pro Stück  
Label/Screen printing per piece  
Art.-Nr. KO-M-16 1,50 | UVP 2,68

**München**  
Stuhl | chair  
klappbar | fold away  
Art.-Nr. KO-M-10 39,90 | UVP 71,22

**Akzie** | acacia  
Art.-Nr. KO-MA-10 44,90 | UVP 80,15

Die Holzbohrung aus Eiche ist farblich lasiert (1 x Blauschwarzgrund, 2 x lebensmitteltaugliche Dickschichtlasur) und anschließend 3-fach lackiert. Sitz- und Rücken sind ergonomisch geformt. Durchgehende Schrauben und selbstsichernde Mutter, Gestelle mit Kunststoffgleiter.

The ash tree wooden slatting is in terms of colour glazed (1 x blue stain, 2 x food safe thick-film glaze) and afterwards 3x lacquered. Seat and back are ergonomically formed. In end nut screws and self-locking nuts. Printing with plastic sliders. Colouring is pine wood (light) or without (dark), please add to your item number.

**München**  
Tisch | table  
70 x 70 cm, klappbar | fold away  
Art.-Nr. KO-M-13 109,90 | UVP 196,17

**Akzie** | acacia  
Art.-Nr. KO-MA-13 129,90 | UVP 231,87

**3-fach lackiert!**  
Triple-varnished!

**München**  
3-Sitzer-Bank | 3-seater bench  
klappbar | fold away  
Art.-Nr. KO-M-15 129,90 | UVP 231,87

**München**  
Stehstisch | high table  
Ø 80 cm, klappbar | fold away  
Art.-Nr. KO-M-14 119,90 | UVP 214,02

**München**  
Tisch | table  
Ø 90 cm, klappbar | fold away  
Art.-Nr. KO-M-11 119,90 | UVP 214,02

**Akzie** | acacia  
Art.-Nr. KO-MA-11 139,90 | UVP 249,72

**München**  
Stammtisch | regular table  
Ø 150 cm, klappbar | fold away  
Art.-Nr. KO-M-19 269,90 | UVP 481,77





**Massives kesseldruckimprägniertes Holz**  
Solid, boiler pressure impregnated wood

Our PONGAU and FRANKEN suites are special for their durability. Both suites are made of selected, solid pine wood, boiler pressure impregnated. All bench and table boards of the Pongau and Franken suites are strongly rounded. Table and bench legs are shaped in a traditional form.

Da die Möbel per Spedition montiert angeliefert werden, ist eine Mithilfe des Kunden beim Entladen zwingend erforderlich.

Because the furniture will be delivered already completely assembled by a forwarder, customer's help during unloading process is required.

**Pongau**  
Tisch | table  
L x B x H: 180 x 80 x 75 cm  
Tischplatte | table top: 50 mm  
Art.-Nr. KK A 210/1  
**439,90 | UVP 785,22**

**Pongau**  
Bank | bench  
mit Lehne, Sitzhöhe 40 cm,  
bench with backrest, seat height 40 cm  
L x B x H: 190 x 60 x 90 cm  
Art.-Nr. KK A 210/2  
**439,90 | UVP 785,22**

**Pongau**  
Garnitur komplett | complete set  
1 Tisch, 2 Bänke  
1 table, 2 benches  
**1.299,90 | UVP 2.320,32**

Alle Tische und Bänke des Modells PONGAU sind komplett montiert. All PONGAU tables and benches are fully assembled.

**Franken**  
Tisch | table  
Ø 160 cm, Tischplatte | table top: 5 cm  
Art.-Nr. KK A 219/1  
**1.249,90 | UVP 2.231,07**

**Franken**  
Sessel | armchair  
Art.-Nr. KK A 219/2  
**349,90 | UVP 624,57**

**Franken**  
Garnitur komplett | complete set  
1 Tisch Ø 160 cm, 6 Sessel  
1 table Ø 160 cm, 6 armchairs  
**3.179,90 | UVP 5.676,12**

Tisch  
75 cm

Sessel  
H: 47 cm, B: 59 cm  
H: 50 cm, B: 48 cm

**Eine Klasse für sich – in Tradition und Trend**  
A class of its own – traditional and trendy

Die Überwältigkeit zeichnet die Sitzgruppen PONGAU und FRANKEN aus. Sie sind aus ausgerichtetem, massivem Kiefernholz, kesseldruckimprägniert und von attraktivem Aussehen. Die Modelle passen sich den unterschiedlichsten baulichen Gestaltungskonzepten an. Alle Bank- und Tischbretter bei den Sitzgruppen Pongau und Franken sind stark gerundet und die Tisch- und Bankfüße in traditioneller Form ausgeführt.

## Pongau



BIERGARTENMÖBEL



**Garnitur | set: 50 x 220 cm**  
16 – 32 Stk. | pc. **79,90 / Stk. | pc. UVP 142,62**  
48 – 80 Stk. | pc. **78,90 / Stk. | pc. UVP 140,84**  
ab 96 Stk. | pc. **78,50 / Stk. | pc. UVP 140,12**  
384 Stück = LKW **77,90 / Stk. | pc. UVP 139,05**

## Festzeltgarnituren beer tent furniture sets

Nicht für den dauerhaften Einsatz im Außenbereich geeignet!  
Not suitable for permanent outdoor use.

**Garnituren sind nicht rabattfähig.**  
Furniture sets are not discountable.

**Nicht wetterfest!**  
Not waterproofed!

Die Festzeltgarnitur ist mehrfach mit lebensmitteltechnischer UV-Lack in natur oder orange lackiert und hat drei von oben verschraubte Stapelleisten. Die robusten Schnapper sind verzinkt und das stabile Stahluntergestell ist ca. 30 x 30 x 3 mm. Sie haben die Auswahl zwischen Rohgestell und Winkelgestell.

The beer tent furniture sets are manifold treated with food safe UV lacquer in natural or orange and has three top screwed stacking bars. The robust snappers are hot-dip galvanized and the robust steel base frame dimensions are ca. 30 x 30 x 3 mm. You can choose between a tube and angled profile steel.

**Sonderpreise für Garnituren bei Abnahme kompletter LKW-Ladung bitte anfragen.**

Please demand special prices for beer tent furniture for complete truck loads.

BEER GARDEN FURNITURE

**Nur palettenweise erhältlich! Only available in set!**

Die Festzeltgarnitur ist mehrfach mit lebensmitteltechnischer brauner Lackur lackiert und hat zwei von oben verschraubte Stapelleisten. Die robusten Schnapper sind verzinkt und das stabile Stahluntergestell ist ca. 30 x 30 x 3 mm. Mit 27 cm breiten Bänken!

The beer tent furniture sets are manifold treated with food safe brown UV lacquer in natural or orange and has three top screwed stacking bars. The robust snappers are hot-dip galvanized and the robust steel base frame dimensions are ca. 30 x 30 x 3 mm. With 27 cm benches!

**Garnitur | set: 50 x 220 cm**  
25 Stück/Palette  
25 pieces/pallet  
**89,90 / Stk. | pc. UVP 160,47**

**Garnitur | set: 70 x 220 cm**  
25 Stück/Palette  
25 pieces/pallet  
**99,90 / Stk. | pc. UVP 178,32**



**Garnitur | set: 70 x 220 cm**  
14 Stück/Palette | 14 pieces/pallet  
**89,90 / Stk. | pc. UVP 160,47**



Bitte Pflegehinweis auf S. 255 beachten!  
Please look at our care instructions on page 255!



## Transportboxen transport cases

Transport- und Lagerboxen   transport and stock cases				
für for	50er Tische 50ies tables	60er Tische 60ies tables	70er Tische 70ies tables	
für 10 Garnituren   for 10 sets	229,90 UVP 410,37	239,90 UVP 428,22	249,90 UVP 446,07	
für 15 Garnituren   for 15 sets	239,90 UVP 428,22	264,90 UVP 472,85	274,90 UVP 490,70	
für 20 Garnituren   for 20 sets	269,90 UVP 481,77	284,90 UVP 506,55	—	

Sondermaße auf Anfrage möglich. | Special dimensions on request!



Boxen gestapelt  
stacked cases



Bitte Pflegehinweise auf  
S. 255 beachten!  
Please look at our care  
instructions on page 255!



Transportwagen | trolley  
für Festzeltgarnitur  
for beer tent sets

329,50 | UVP 586,16



3 Teile  
3 pieces

Transportboxen sind nicht rabattfähig.  
Transport cases are not discountable.

### Klapp- und stapelbare Transport- und Lagerboxen für Festzeltgarnituren

Die feuerverzinkten Boxen sind für 50-70 cm breite Festzeltgarnituren  
und für Bänke von 25-27 cm geeignet.

Folding and stacking transport and stock cases  
for beer tent sets.

The hot-dip galvanized cases are made for 50-70 cm wide beer tent sets and  
25-27 cm benches.

Sondermaße auf Anfrage möglich.  
Special dimensions on request!

### Transportpreise für Transportboxen:

Freight costs for transport cases:				
1-2 Stück   pieces	99,90	UVP 178,32		
3-5 Stück   pieces	155,90	UVP 278,28		
6-7 Stück   pieces	205,90	UVP 367,53		

ab 8 Stück auf Anfrage  
8 and more pieces on request!

Das Unternehmen STAR PROGETTI TECHNOLOGIE  
APPLICATE S.p.A. - Triliviano (MI) Italien ist ein  
Hersteller von Windschutzsystemen, gas- und  
elektrisch betriebenen Heizsystemen nach UNI EN ISO  
9001:2001 (Quality management) zertifiziert.  
Alle Modelle und Warenzeichen sind eingetragen. Fotos  
und Texte sind durch Copyright geschützt.  
Die Nachahmung der Originalprodukte der Firma  
STAR PROGETTI TECHNOLOGIE APPLICATE S.p.A.  
wird ausdrücklich verfolgt.

Star Progetti Technologie Applicata S.p.A. - Triliviano (MI)  
Italy is a certified producer for wind protection  
systems, gas and electric heating systems according  
to UNI EN ISO 9001:2001 (Quality management).  
All models and trademarks are registered. Pictures and  
texts are subject to a copyright protection.  
Any imitation of original products made by Star  
Progetti Technologie Applicata S.p.A. will be  
prosecuted.



### Lieferung und die Installation

Die Installation der Windschutzelemente ist sehr leicht.  
Der Kunde kann die Montage mit der mitgelieferten  
Gebrauchsanweisung und dem Werkzeug problemlos  
selbst durchführen.

### Delivery and assembly

The assembly of our wind protection unit is very easy.  
Our clients can proceed easily to an assembly  
themselves by using the instruction manual and  
tools.

## Windschutz-Systeme



PARASOLS & WINDSCREENS



Wind  
protection  
systems



Unser Service: Kostenlos 3-D-Zeichnung  
Our service: Free 3-D layout

Nutzen Sie die Möglichkeit  
ab einem Auftragswert von  
ca. 10.000 EUR Ihre Wind-  
schutzanlage zu leasen.  
Gern erstellen wir Ihnen  
ein Angebot.

Benefit from the opportunity  
of leasing your windshield  
installation. This offer is valid  
from a order value of approx.  
10.000 Euro on. Do not hesitate  
to request an offer.

Standardfarben   Standard colors	
Weiß   White	RAL 9010
Grün   Green	RAL 6003
Messgrün   Moss-green	
Dunkelgrün   Dark-green	
Blaul   Blue	RAL 5002
Dunkelblau   Dark-blue	RAL 5009
Kirschblau   Cherrywood	
Mittel "Vivace" oder   Mittel "Vivace" oder	

andere Farben auf Anfrage | other colors available on request



Die absolute Profigröße mit hohem Komfort und vielen Extras für einfaches und sicheres Handling.

- vergrößerte, besonders isolierte Brenner
- Anschlansschlauch und Gasdruckregler
- elektronische Piezozündung
- Kipps- und Zündsicherung
- führer durch Kunststoffmatten
- großer Reflektor (88 cm) aus Aluminium

The absolute professional device with high comfort and various extras for a safe and easy handling.

- enlarged, especially insulated burner
- connection tube and gas pressure controller
- electronic piezo ignition
- tilting and ignition locking
- movable no plastic mat
- big reflector (88 cm) made of aluminium

## Gasheizsysteme

### Gas heating systems



**Schutzkappe | protection cover**  
Art.-Nr. | item No. EN-5050  
**39,90 UVP | 58 € 73,22**



**Gasleak | Gasleak**  
Set besteht aus Schlauchmischsicherung und Sicherheitsdruckregler, 50 mbar / 1,5 kg/h. Vorgeschieben bei gewerblicher Nutzung.  
Set consists of tube-leakage locking and security pressure controller, 50 mbar / 1,5 kg/h. (Mandatory for commercial use!)  
Art.-Nr. | item No. EN-5145  
**49,90 UVP | 58 € 89,07**



**Professional, Edelstahl®**  
*Pro® Stainless Steel®*  
Körper kompl. aus Edelstahl, versenkbares Standrohr  
body fully made of stainless steel, immovable standpipe  
Art.-Nr. | item No. EN-5300  
**399,90 UVP | 58 € 713,82**

**Coway ECOLINE**  
umweltfreundlich-sparen-innovativ  
Deutlich reduzierter CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Bei Nutzung von 1 Brenner verringert sich die CO<sub>2</sub>-Emission um bis zu 63%, bei Nutzung von 2 Brennern geht die CO<sub>2</sub>-Emission um bis zu 66% zurück.  
Umweltfreundlicher 2x 2kW-Brenner, weniger Betriebskosten, Wärmestrahlung im 90-Grad-Winkel, schwenkbarer Brenner

*Environmentally friendly - save - innovative*  
Significantly reduced carbon dioxide emissions. With the use of 1 burner, carbon dioxide emissions are reduced up to 63%, with the use of 2 burners, CO<sub>2</sub> emissions reduction up to 66%.  
environmentally friendly 2x 2kW burner, lower operating costs, heat radiation in a 90-degree angle, swivelling burner

**Edelstahlgehäusete**  
Stainless steel, brushed  
Art.-Nr. | item No. EN-5380  
**349,00 UVP | 58 € 623,97**

**Technische Daten | technical details**

Höhe:	height:	230 cm
Bohrloch:	reflector:	Ø 88 cm aus Alu   made of aluminium
Standrohr:	standpipe:	Ø 10 cm
Leistung:	power:	5 - 14,5 kW regulierbar   variable
Gasart:	type of gas:	Propan/Butan   propane / butane
Sicherheits:	safety:	240 Nm   up to 1.052 g/h
Brenndauer:	burning duration:	ca. 11 Std.   approx. 11 hours
Strahlungswärme:	radiant heat:	Ø 10 m



**Strahlungswärme**  
radiant heat  
**Ø 10 m**

**anthrazitpulverbeschichtet hammerschlag**  
anthracite hammer-resistant powder coated  
Art.-Nr. | item No. EN-5560  
**329,00 UVP | 58 € 507,27**

